

**SÔNIA REGINA MACIEL**

**ELISETTE APARECIDA VIDOVIK SEGURA VIOLIN**

**ANALISAR O GRAU DE COMPROMETIMENTO E PREPARAÇÃO DOS LÍDERES  
DA AGÊNCIA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL PARA MUDANÇAS ATRAVÉS  
DE GESTÃO PARTICIPATIVA**

Monografia apresentada à banca  
examinadora da Universidade Federal do  
Paraná/Sebrae, para conclusão do Curso de  
Especialização em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Leszek Celinski

**CUIABÁ – MT**

**2004**

**"Dedicamos A Deus, pela certeza de que nunca estaremos sós".**

**"À nossa família pela compreensão e amor durante as constantes ausências".**

**"Aos nossos amigos, pelo apoio nos momentos mais difíceis".**

**"Agradecemos a DEUS onipotente, pois sem Ele nada teria sido possível".**

**"À Universidade Federal do Paraná, pelo ato contínuo da busca até o encontro da qualidade de ensino e conhecimento, de excelência em nosso país".**

**"Às pessoas da organização que tão gentilmente colaboraram das mais diferentes formas".**

**"A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa".**

"Apenas quando se aprende a ouvir o coração das pessoas, seus sentimentos mudos, os medos não confessados e as queixas silenciosas, um administrador pode inspirar confiança a seu povo, entender o que está errado e atender às reais necessidades dos cidadãos. A morte de um país começa quando os líderes ouvem apenas as palavras pronunciadas pela boca, sem mergulhar a fundo na alma das pessoas para ouvir seus sentimentos, desejos e opiniões reais".

"Os sons da floresta", citada por Erdmann (1995).



## SUMÁRIO

Lista de GRÁFICOS

Lista de TABELAS

Lista de siglas

Resumo

### CAPITULO I

1.0	INTRODUÇÃO.....	01
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	07
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	11
1.2.1	Objetivo Geral.....	11
1.2.2	Objetivos Específicos.....	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
1.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	13
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14

### CAPITULO II

2.0	REVISÃO DE LITERATURA.....	15
2.1	CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES.....	15
2.2	SISTEMAS E PROCESSOS DE TRABALHO NAS EMPRESAS.....	24
2.2.1	A transformação organizacional.....	25
2.2.2	A busca do equilíbrio num mundo globalizado e heterogêneo.....	27
2.2.3	O conhecimento humano e a sua valorização.....	29
2.2.4	A difícil tarefa da transição dos paradigmas.....	30

2.2.5 O conhecimento – da criação à sua utilização .....	32
2.3 MUDANÇAS.....	32
2.4 MOTIVAÇÃO.....	37
2.5 QUALIDADE.....	41
2.6 RELAÇÕES HUMANAS.....	46
2.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE UM MODELO DE GESTÃO.....	51
2.8 CRIAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA .....	53
2.9 A NOVA RELAÇÃO ENTRE AS PARTES .....	53
2.10 ABORDAGENS TEÓRICAS DA LIDERANÇA.....	58
2.10.1 Novo Mundo, Nova Liderança.....	58
2.10.2 Abordagem Baseada nos Traços.....	59
2.10.3 Abordagem Comportamental.....	60
2.10.4 As Abordagens Contingenciais.....	63
2.10.5 Liderança baseada em Princípios.....	67
2.10.6 Liderança como Administração do Sentido .....	71
2.10.7 Liderança e a busca de um significado da vida.....	76
2.10.8 O que os líderes atuais podem fazer.....	79

### **CAPITULO III**

3.0 ASPECTOS RELACIONADOS.....	81
3.1 HISTÓRICO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL.....	81
3.2 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL “A NOSSA CAIXA” .....	83

### **CAPITULO IV**

4.0 METODOLOGIA .....	89
4.1. A PESQUISA E SEUS INSTRUMENTOS .....	89

4.1.1	Pesquisa qualitativa .....	89
4.1.2	Estudo de caso .....	90
4.1.3	Análise documental .....	91
4.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	92
4.2.1	Coleta dos dados .....	92
4.2.2	Questionário .....	95
 <b>CAPÍTULO V</b>		
5.0	RESULTADO DA PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	97
5.1	OPINIÕES E SUGESTÕES DESCRITAS NAS PESQUISAS .....	144
 <b>CAPÍTULO VI</b>		
6.0	CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS ...	148
6.1	CONCLUSÕES.....	148
6.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	151
6.3	VALIDAÇÃO E RELEVÂNCIA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS.....	151
 <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>		
		153
 <b>ANEXO I - CORRESPONDÊNCIA.....</b>		
		162
 <b>ANEXO II - QUESTIONÁRIO RESULTADO DA PESQUISA .....</b>		
		163
 <b>LISTA DE FIGURA</b>		
FIGURA 01.....		68

## LISTA DE GRÁFICOS

(Ver pag. 99)

Gráfico 1: Análise de Perfil do Pesquisado

Gráfico 2: Percepção das Mudanças

Gráfico 3: Percepção das mudanças segundo a Faixa Etária

Gráfico 4: Percepção das mudanças segundo a Atividade

Gráfico 5: Percepção das mudanças segundo o Cargo/Função

Gráfico 6: Reação às Mudanças

Gráfico 7: Reação às mudanças segundo a Faixa Etária

Gráfico 8: Adequação das Instalações Físicas

Gráfico 9: Ambiente físico dotado de soluções ergonômicas

Gráfico 10: Satisfação no Trabalho

Gráfico 11: Comprometimento

Gráfico 12: Benefícios concedidos pela Caixa

Gráfico 13: Benefícios concedidos pela empresa segundo a Remuneração

Gráfico 14: Motivação por ser ouvido

Gráfico 15: Motivação por ser ouvido segundo a Faixa Etária

Gráfico 16: Motivação por ser ouvido segundo o Cargo/Função

Gráfico 17: Motivação por ser reconhecido

Gráfico 18: Motivação pelo salário

Gráfico 19: Realimentação da Motivação pelos resultados comemorados

Gráfico 20: Opiniões levadas em consideração

Gráfico 21: Opiniões levadas em consideração segundo o Cargo/Função

Gráfico 22: Respeito como indivíduo e profissional

Gráfico 23: Estilo de gestão mais humanizada adotado pela CAIXA

Gráfico 24: Estilo de gestão mais humanizada adotado pela CAIXA segundo o Cargo/Função

Gráfico 25: Importância da participação da equipe na escolha da gerência

Gráfico 26: Metas pessoais e profissionais claras

Gráfico 27: Comunicação adequada

Gráfico 28: *Feedback* recebido

Gráfico 29: *Feedback* recebido segundo o Cargo/Função

Gráfico 30: Contribuição das reuniões para aumentar o profissionalismo

Gráfico 31: Acesso às informações.

**Gráfico 32: Qualidade nas relações interpessoais**

**Gráfico 33: Busca da qualidade e melhoria contínua no trabalho**

**Gráfico 34: Melhoria de métodos e processos**

**Gráfico 35: Gestão de pessoas como contribuição para o cumprimento das diretrizes**

**Gráfico 36: Gestão de pessoas como contribuição para o cumprimento das diretrizes segundo a Remuneração**

**Gráfico 37: Respeito da Gerência pela equipe**

**Gráfico 38: Liderança positiva e participativa da Gerência**

**Gráfico 39: Incentivo à criatividade pela Gerência**

**Gráfico 40: Resolução dos conflitos**

**Gráfico 41: Resolução dos conflitos segundo o Tempo de Caixa**

**Gráfico 42: Estímulo aos treinamentos**

**Gráfico 43: Os treinamentos respondem às necessidades da equipe**

**Gráfico 44: Os treinamentos respondem às necessidades da equipe segundo o Cargo/Função**

## **LISTA DE TABELAS**

**TABELA 4.1 – Quantidade de questionários enviados (Pág.93)**

**TABELA 5.1 – Compilação da 1ª parte do questionário (Pág. 97)**

## **LISTA DE SIGLAS**

ABECIP - Associação Brasileira de Crédito Imobiliário e Poupança  
ALIDE - Asociación Latinoamericana de Instituciones Fenanceiras de Desarrollo  
AMB - Associação Médica Brasileira  
APICE - Asociación Panamericana de Instituciones de Crédito Educativo  
APIP - Ausência Permitida para Tratar de Interesses Particulares  
ATM - Automatic Transation Machine  
BCG - Boston Consult Group  
BNH - Banco Nacional de Habitação  
CAGE - Comitê de Avaliação Gerencial  
CATE - Comitê de Avaliação Técnica  
CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho  
COMIF - Comitê de Instituições Financeiras Federais  
EN - Escritório de Negócios  
FAS - Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social  
FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço  
FUNCEF - Fundação dos Economiários Federais  
GRD - Gerenciamento da Rotina Diária  
INTERTOTO - International Association of Toto e Lotto Companies  
NR - Norma Regulamentadora  
PAB - Posto de Atendimento Bancário  
PADV - Programa de Adesão à Demissão Voluntária  
PAMS - Programa de Assistência Médica Supletiva  
PCC - Programa de Cargos e Comissões  
PCS - Programa de Cargos e Salários  
PIS - Programa de Integração Social  
PQC - Programa de Qualidade Caixa  
PR - Paraná  
PRC - Programa de Racionalização e Competitividade  
SBPE - Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo  
SFN - Sistema Financeiro Nacional

**TIC - Tecnologias Da Informação E Comunicação**

**TCU - Tribunal De Contas Da União**

**TMI - Time Manager International**

**WSBI - World Savings Banks Institute**



## RESUMO

O foco do presente trabalho é o 'fato humano' na organização e isso significa dizer que o comprometimento não é com a busca de soluções mágicas. Compreender e apreender o fato humano significa evidenciar que a organização de hoje ainda é um espaço onde a criatura humana sofre os mais variados tipos de pressão e desrespeito, onde é submetida a sentimentos como angústia, ansiedade, frustrações, a doenças físicas e psíquicas. A atenção desse estudo busca evidenciar que a saúde organizacional está diretamente ligada à saúde e bem estar das pessoas e vice-versa. Procura-se analisar alguns aspectos relacionados ao homem dentro da organização como, por exemplo, a questão do trabalho, a questão da burocracia enquanto forma de organização desse trabalho, bem como a mudança organizacional. Para tanto, o trabalho foi realizado em uma empresa que vivencia atualmente um processo de profundas transformações. Utilizou-se uma abordagem aliada ao método de pesquisa qualitativo, sendo o interesse maior verificar como as pessoas estão sendo consideradas nesse contexto, como estão participando, como estão se sentindo, diagnosticando a situação encontrada. Esse diagnóstico, por sua vez, foi elaborado dentro de uma visão de conjunto, considerando indivíduos, organização e sociedade como elementos interdependentes.

## **CAPITULO I**

### **1.0 INTRODUÇÃO**

A crise de valores pela qual passa a sociedade, a indefinição do atual momento e a necessidade de novos paradigmas provoca ansiedade e modificações no comportamento das pessoas e, conseqüentemente, nas organizações. Estas passam por profundas mudanças diante de um contexto altamente competitivo em que se busca uma nova forma de atuar, seja pela modificação no sistema de gestão, seja pela modificação no ambiente no qual estão inseridas.

As transformações organizacionais tornaram-se necessárias para a flexibilidade e adaptabilidade das empresas confrontadas por esse ambiente de mudanças e é através desses processos que se modernizam, que passam a ser consideradas organizações de aprendizagem, que passam a trabalhar em grupo mas que, em essência, continuam a ser espaços de pouca liberdade, onde não há lugar para a criatura humana em toda sua plenitude.

A teoria nos traz modelos que, na sua maioria, são inviáveis na prática uma vez que tendem a reduzir o homem a uma variável previsível, a um "recurso", a um meio e não um fim da organização. E justamente por não concordar com essa visão mecanicista e reducionista, onde o indivíduo é um amontoado de partes desconexas, fragmentadas e alienadas, é que o estudo se propõe a uma análise holística da situação encontrada.

O presente trabalho parte, então, da premissa de que o indivíduo é a figura mais importante dentro da estrutura organizacional e que o modo como vê a si mesmo é fundamental para o seu equilíbrio interno e, conseqüentemente, para o equilíbrio da organização. Assim sendo, o objetivo é examinar como as pessoas estão inseridas no contexto das mudanças, como elas atuam, participam, reagem e direcionam seus comportamentos de acordo com seus interesses.

Dentro da abordagem, evita-se a formação à priori de hipóteses. Observam-se as saídas e as situações que originaram as saídas, buscando discriminar os

mecanismos internos capazes de explicar os processos observados. Em outras palavras, na abordagem cognitivista, cada observação é um processo e a interpretação desses processos leva à construção de um mecanismo capaz de explicá-los.

“Segundo o enfoque cognitivista, a aprendizagem realmente ocorre como resultado da compreensão e não de ensaios e erros ao acaso. A par das sensações visuais, auditivas e táteis, estabelece-se o conhecimento das relações entre os dados percebidos que originam a forma, a estrutura, a configuração ou o esquema”. (MARQUES, 1994 p.231).

O trabalho também se propôs a utilizar a pesquisa qualitativa. Ao contrário das pesquisas quantitativas que buscam enumerar resultados, partindo de hipóteses e variáveis bem definidas e de um plano pré-estabelecido, os estudos qualitativos têm seu ponto de partida em questões amplas, que vão se definindo à medida em que os trabalhos avançam.

No caso específico dessa monografia, partiu-se para o estudo com a intenção de captar a realidade dos processos ligados à mudança organizacional em uma determinada empresa. A partir disso é que se poderão fazer generalizações cuidadosas ou propostas para outros trabalhos. Então, tendo em vista esses princípios, o trabalho se orientou por algumas premissas, a saber:

1. O modo como as pessoas vêm a si mesmas, seu nível de consciência/percepção é fundamental para seu equilíbrio interno e, por extensão, da organização;
2. A saúde da organização está ligada à saúde e bem-estar das pessoas e vice-versa;
3. O indivíduo é tido como a figura mais importante da estrutura organizacional, sendo considerado um fim e não um meio desta;
4. A organização burocrática e suas teorias não são capazes de suportar as mudanças que se operam atualmente;
5. A transformação organizacional somente torna-se viável quando é resultado de um processo participativo;

6. As alterações que se operam em todos os níveis do pensar e atuar humanos são inevitáveis e nos levam a uma concepção sistêmica da realidade.

A principal motivação do trabalho é a possibilidade de trabalhar com o aspecto humano das organizações. Para nós é muito interessante poder de alguma forma contactar as emoções das pessoas, buscando compreender o porquê de suas atitudes, a origem dos seus sofrimentos. Não temos a ilusão de que podemos modificar quem quer que seja, mas temos a forte esperança de encontrar uma forma de minimizar as dificuldades.

Portanto, trabalhar com a questão da mudança organizacional é algo deveras interessante, motivador, uma vez que as pessoas possuem uma dificuldade enorme em mudar, resistem, embora o processo de transformação devesse ser encarado como algo bom, evolutivo, necessário e inexorável.

A transformação das organizações leva, entre outras coisas, à questão do trabalho na sociedade, sendo este o tema que encerra a revisão da literatura. Dentro deste tópico, é levantada a questão da alienação/consciência do indivíduo nas organizações e também os novos paradigmas da administração, ou seja, as novas formas de gerenciar o trabalho humano dentro das empresas.

A aceleração do progresso econômico nos setores mais desenvolvidos da humanidade, que ocorre, em grande parte, como decorrência direta do advento das tecnologias da informação e comunicação (TIC), vem ocasionando contínuas e profundas transformações nas organizações empresariais, nos seus métodos de trabalho, na pesquisa, produção e utilização das informações de que necessitam.

Em nenhum outro período histórico, as competências e as habilidades humanas, bem como a criação e o uso do conhecimento, foram tão necessários e relevantes à construção de estratégias para a conquista dos objetivos empresariais. A complexidade das mudanças enseja ameaças de desaparecimento precoce para muitas organizações não adaptadas aos novos tempos, mas, também, sobretudo, as brinda com novas oportunidades de expansão na dimensão dos negócios.

Esse cenário torna propício o aprofundamento dos estudos sobre a implementação da inteligência competitiva nas organizações que almejam o

sucesso, em razão da interdependência global e do surgimento do que se convencionou chamar de “sociedade do conhecimento”.

O mundo está entrando rapidamente em uma Era Pós-Industrial, também conhecida como Era do Conhecimento, onde a disponibilização e o processamento de informações tornar-se-ão necessidades críticas para todas as organizações (DRUCKER apud GANESH e ZAVERI, 2001 p. 112).

Segundo TARAPANOFF (2001, p. 23), a Inteligência Competitiva é um processo perfeitamente sintonizado com a Era do Conhecimento e “constitui, do ponto de vista teórico, uma nova metodologia, uma nova abordagem e síntese teórica, para o planejamento e administração estratégica das organizações e para sua tomada de decisão”. Diante do aumento da complexidade do ambiente externo e da necessidade crescente de absorverem conhecimento, as organizações cujas estruturas, processos e tecnologias não estejam alinhados com os negócios não terão como sobreviver por muito tempo no ambiente onde atuam (HUBER apud GANESH e ZAVERI, 2001, p.91).

Para PRESCOTT e MILLER (2002, p.67), cada vez mais, os estrategistas da gestão estão se apoiando em uma prática denominada Inteligência Competitiva. Longe das sombras dos estereótipos “spy versus spy” corporativos, os profissionais de Inteligência Competitiva coletam, analisam e aplicam, legal e eticamente, informações relativas às capacidades, às deficiências e às intenções de seus concorrentes, e monitoram os acontecimentos do ambiente competitivo geral (como concorrentes antes desconhecidos que surgem no horizonte ou novas tecnologias que podem alterar tudo). O seu objetivo: obter informações que subsidiem o processo de tomada de decisões estratégicas e que possam ser utilizadas para colocar a organização empresarial na fronteira competitiva dos avanços.

A sobrevivência no atual ambiente de negócios depende da construção e aplicação de uma boa estratégia, apoiada em inovação e criatividade, o que exigirá da organização conhecer e antever o que ocorre ao redor do empreendimento, percebendo as ameaças e antecipando as oportunidades de crescimento. Assim, tentando reduzir o natural isolamento vivenciado pelos tomadores de decisão, em meio a ambientes empresariais de incerteza e competitividade crescente, os

trabalhos de inteligência deverão incluir não apenas os elementos básicos – identificação das fontes de informação, coleta de dados e análise de informações – mas também, e principalmente, a identificação das verdadeiras intenções e vontade dos concorrentes.

Necessitando apurar constantemente a estratégia competitiva, os praticantes de Inteligência Competitiva precisarão acompanhar atentamente os acontecimentos no ambiente empresarial. Para tal, deverão valer-se do exame de registros públicos; do rastreamento da internet e dos meios de comunicação de massa; da realização de contatos com clientes, fornecedores, parceiros, colaboradores e quaisquer fontes válidas e confiáveis de informação; da elaboração de perfis psicológicos de executivos e interlocutores rivais; e da participação em eventos abertos, como feiras, exposições e congressos.

O novo papel do conhecimento na existência humana e a necessidade de velocidade para perceber e para responder eficazmente aos estímulos que vêm “de fora” reforçam a importância da Inteligência Competitiva no processo de gestão das organizações do conhecimento, principalmente quando a sobrevivência no ambiente empresarial atual está cada vez mais condicionada à sua capacidade de implementar e manter novos negócios.

Para sobreviver e ter sucesso nesse ambiente crescentemente competitivo, complexo e mutável, as organizações precisam aprender continuamente, e isso implica em adquirir novas capacidades, desenvolver conhecimento específico (focado em negócios), idealizar produtos e serviços inovadores, e estender por longas distâncias a sua teia de relações sociais (GANESH e ZAVERI, 2000, p.35).

A aprendizagem organizacional consiste no processo em que as organizações detectam e corrigem os seus próprios erros, objetivando desempenhar melhor as suas funções, cumprir bem a sua missão e alcançar mais rapidamente os seus objetivos.

Quando as organizações não aprendem, elas não conseguem se adaptar adequadamente ao ambiente em permanente mutação. Com isso, acabam por degradar a sua capacidade de competir e, conseqüentemente, ficam expostas ao

inexorável processo de extinção (ARGYRIS e SCHON apud GANESH e ZAVERI, op. cit., 2000, p.47).

O processo de mudança organizacional nunca foi nem jamais será algo fácil de ser realizado. Contudo, transições sempre se mostraram necessárias para que uma empresa pudesse obter uma melhor posição competitiva no mercado em que atua. na busca pela sobrevivência dentro da sociedade de informação, inserida em ambientes crescentemente competitivos, demanda das empresas o estabelecimento de bases de atuação em níveis cada vez mais intangíveis, peculiares e difíceis de serem reproduzidos. É nesse contexto que se insere o conhecimento e a necessidade de aprendizagem contínua, aprendizagem essa que deve ser sempre direcionada de modo tal a tornar compatíveis os interesses pessoais e os corporativos. A organização, portanto, deve tentar vencer as barreiras impostas e se transformar em uma organização que aprende, com o intuito de obter uma vantagem competitiva sustentável. É nesse contexto que se inserem as organizações do conhecimento.

As chamadas organizações do conhecimento costumam apresentar algumas características comuns. Uma delas se destaca fortemente: a do uso intensivo da informação. A tecnologia da informação utilizada inclui ferramentas para trabalho em grupo, uma diversidade de meios de comunicação (correio eletrônico, intranet), redes internas de telefonia e de comunicação de dados, entre muitas outras.

Suas estruturas possuem, normalmente, um número reduzido de níveis hierárquicos, e seu modelo de gestão, independente do organograma, preconiza o trabalho interfuncional (times, células, grupos de trabalho e de solução de problemas). Por consequência, o processo decisório é acentuadamente participativo. Todo esse desenho visa a facilitar a coleta, a assimilação e o aproveitamento do conhecimento.

Possuir os sistemas de tratamento de informações mais eficazes, reconhecer a necessidade de absorver conhecimento externo, fazer conexões adequadas com as pessoas certas e estar alerta para o imprevisível são condições essenciais para que as organizações do conhecimento possam alcançar sucesso em confrontos nos quais a arena muda rapidamente.

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O ambiente competitivo era relativamente tranquilo no Brasil até meados de 1990. De lá para cá, verifica-se que as mudanças estão ocorrendo de forma muito rápida e intensa no mundo das empresas. A globalização traz consigo a inovação tecnológica e coloca à disposição da sociedade uma gama considerável de informações que impacta diretamente na postura das pessoas e das organizações, provocando grandes transformações. Há pressões econômicas, sociais e políticas produzindo um verdadeiro furacão, reformulando a vida no planeta. Além da globalização, que traz a reboque a concorrência, existem ainda, as terceirizações, a privatização, a busca pela qualidade e a informatização, que provocam uma mudança na maneira de trabalhar e viver. Diante de tantas pressões, faz-se necessário aprofundar a visão de mundo. Considerando-se a palavra organização como uma coleção de órgãos, cada indivíduo é uma organização; dessa forma, não se pode ter uma organização excelente, se o ser humano encontra-se perdido ou confuso. Valores como sensatez, visão, sensibilidade, cooperação, efetividade e respeito são necessários para a obtenção da excelência das organizações e precisam ser trabalhados de dentro para fora do indivíduo. (O'DONELL, 1997, p.165)

Constata-se, em algumas organizações, que o ser humano é colocado à margem, não se levando em consideração suas necessidades, desprezando-se suas potencialidades; como consequência, essas pessoas trabalham cada vez mais desmotivadas, sem prazer; elas não se sentem desafiadas e o trabalho vira rotina, obrigação.

Entretanto, pode-se perceber o quanto é importante o papel do ser humano na organização, pela afirmação abaixo:

A excelência numa organização ocorre quando cada funcionário vai para casa à noite, olha para o espelho e pensa: fiz um excelente trabalho hoje. Para que a organização tenha excelência, o indivíduo precisa ter excelência. É por esta razão que as gerências do mundo todo estão investindo cada vez mais capital para desenvolver seus recursos humanos. A tecnologia, as ferramentas e as equipes fazem a diferença entre o fracasso e o sucesso, mas é preciso que o indivíduo tenha confiança, compromisso e criatividade para tornar a organização uma líder mundial. (HARRINGTON, 1997, p. 103).



Nota-se pela afirmação de Harrington, que tanto a organização quanto o indivíduo precisam ter excelência e que o investimento em tecnologia venha acompanhado do desenvolvimento das pessoas.

As novas tecnologias incrementaram nosso bem-estar, porém, ainda somos seres humanos com necessidades ilimitadas e recursos restritos; querer sempre mais está ligado à natureza humana e a tecnologia contemporânea apenas sofisticou essa propensão.

Com margens de lucros menores e com o mercado cada vez mais acirrado as empresas precisavam se tornar mais competitivas e o setor financeiro, especial, sofreu muito com a instabilidade econômica a partir de 1994, com a implantação do Plano Real.

A Caixa Econômica Federal, em particular, ajustou-se para enfrentar esse novo cenário, implantando o Programa de Racionalização e Competitividade – PRC, que alterava substancialmente sua estrutura e exigia de seu funcionário uma postura mais profissional, com foco no cumprimento das diretrizes e na obtenção de resultados.

A implantação do PRC provocou uma mudança significativa na Caixa e os seus empregados, pelo menos a maioria deles, passou por momentos de inquietação e de perplexidade diante dos novos desafios propostos. Como empresa pública, as dificuldades da Caixa eram maiores e as diretrizes emanadas encontraram fortes resistências dos funcionários.

O grande desafio era, portanto, conduzir o processo de mudança num cenário de bastante inquietação; essas mudanças precisavam ser efetuadas rapidamente e era imprescindível conseguir o envolvimento e o comprometimento das pessoas.

Em julho de 1995, foram criados os Escritórios de Negócios – EN, principal elo de ligação da matriz da Caixa em Brasília com sua rede de Pontos-de-Venda – PV, espalhados por todo o território brasileiro. Desde então a CAIXA-Mato Grosso optou por adotar um modelo de gestão focado nas pessoas, implantando, na plenitude, o Programa Qualidade Caixa – PQC e intensificando ações para que os funcionários buscassem, cada vez mais, tornarem-se motivados.

É importante ressaltar que não cabe a CAIXA-Mato Grosso formular as políticas de mudanças, entretanto, acredita-se que a adoção desse tipo de gestão pode contribuir para consolidar o processo de mudanças, consecução dos objetivos propostos e para ter funcionários mais satisfeitos.

Em 2000 para tornar mais competitiva, acompanhando as tendências de mercado, a CAIXA implantou a estratégia de Segmentação de clientes.

O modelo pressupõe uma orientação para que todas as atividades da Empresa estejam direcionadas para o atendimento às necessidades do cliente de forma rentável para a CAIXA.

Observou-se ao longo desse período que as carteiras de clientes estavam pouco qualificadas, identificando a necessidade de rever a estratégia. Assim, a Diretoria Colegiada da CAIXA definiu a iniciativa do redesenho do Banco Comercial, que tem como objetivo refinar a estratégia de segmentação de clientes e racionalizar os processos de atendimento na agência.

O método implantado em 79 agências pilotos prevê o realinhamento das atividades desenvolvidas na agência, reduzindo em grande parte as operacionais; aumento de negócios com metas mais arrojadas.

Essas mudanças estão acarretando certa resistência por parte dos colaboradores na AGÊNCIA PAIAGUÁS, uma das agências piloto, devido à sobrecarga de trabalho com treinamentos, grande números de produtos e metas a serem trabalhados, redução de funcionários na Agência e extinção de algumas funções técnicas.

Nesse contexto encontramos a figura do gestor representando a empresa, uma pessoa com seus traços pessoais, limitações e visões estereotipadas como qualquer um e tendo, por vezes, que empreender junto ao grupo, mudanças que requerem um cuidado absoluto, além de um bom conhecimento.

Como está esse Gestor? O que ele pensa, sabe, sente em relação a tudo isso? Em que ele pode interferir para fazer essa mudança acontecer?

A peça fundamental no processo de mudança na organização é o gestor e o estilo que ele adota junto ao grupo.

Para lidar com grupos mais integrados, antes de tudo, o gestor precisa quebrar suas próprias resistências, conhecer seu ambiente, mudar sua mentalidade e ver as vantagens de processo decisório negociado com a equipe. É preciso saber conduzir a riqueza da participação para conseguir resultados benéficos a todos.

A legitimação do poder que lhe foi confiado é feita pelo grupo, de acordo com sua postura no desempenho do papel.

Se conseguirmos analisar o perfil dos gestores em relação a preparação e predisposição para realizar as mudanças através da gestão participativa, determinando seu grau de comprometimento com as mudanças e o conhecimento do ambiente e de seus colaboradores, poderemos identificar seus dificultadores e deficiência, bem como os fatores de sucesso dos que se destacam e sugerir a implantação de um programa de desenvolvimento dos gerentes como um líder educador, capacitando-o para atuar, através de um processo de orientação, objetivando o desenvolvimento de seu capital intelectual e de sua equipe.

Ao fazermos um estudo de caso que visa a melhoria de desempenho e conhecimento de determinada equipe, estaremos consolidando estudos literários voltados para a liderança, trabalho em equipe, mudança, motivação, ética, qualidade de vida, resultado, qualidade, inteligência emocional, etc.

O que se pretende com isso é o conhecimento, melhoria no relacionamento e desempenho das pessoas.

Diante disso, pode-se considerar que a gestão de pessoas é de fundamental importância e constitui-se no foco principal deste trabalho, que abordará a análise do grau de comprometimento e preparação dos líderes das Agências da Caixa Econômica Federal para mudanças através de gestão participativa, que tem como ênfase a qualidade e a motivação pessoal.

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo desta pesquisa é verificar o grau de comprometimento dos líderes da Agência CAIXA/PAIAGUÁS da Caixa Econômica Federal e como a gestão participativa dessas políticas contribuiu com a consolidação do processo de reestruturação, analisando os reflexos de sua implementação até abril de 2003.

Analisar a criação e a gestão participativa é um dos pontos nevrálgicos deste trabalho.

Observar de que forma a empresa tem assumido esta necessidade interna e externamente é outra tarefa a que se propôs apresentar num segundo momento, através de uma sistemática adotada dentro dos limites oferecidos no espaço físico disponível.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O estudo tem como objetivo geral:

Compreender o processo de mudança organizacional de uma empresa e sua relação com a satisfação do trabalhador através de uma visão holística. Avaliando assim as políticas de gestão da CAIXA-Mato Grosso.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

E seus objetivos específicos são:

- a) verificar o contexto atual da CAIXA-Mato Grosso
- b) levantar a situação atual da empresa e o clima organizacional;
- c) examinar como as mudanças são consideradas pelas pessoas da organização;
- d) verificar como as pessoas e os líderes estão inseridas no contexto de mudança;

- e) evidenciar a questão da fragmentação e alienação do indivíduo no trabalho;
- f) fazer levantamento bibliográfico buscando base para uma análise holística de uma situação de mudança organizacional;
- g) analisar qualitativamente os dados;
- h) relatar as principais diretrizes de Recursos Humanos institucionalizados na Caixa Econômica Federal que vigiram no período dos últimos dois anos
- i) descrever a gestão das principais políticas implementadas pela CAIXA-Mato Grosso, no período deste dois últimos anos.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A vasta literatura existente na área comportamental tem explorado modelos, sugerindo receitas, elencando problemas, descrevendo métodos e, às vezes, induzindo a copiar experiências importadas de realidades diferentes das praticadas nas organizações brasileiras.

Por ocasião da implantação do Plano Real, em julho de 1994, vislumbrava-se a necessidade de se fazer ajustes no sistema bancário brasileiro, diante do novo ambiente de estabilização macroeconômica que se avizinhava. A dimensão do sistema bancário era condizente com a conjuntura de inflação alta onde eram obtidas significativas receitas com *floats*, além de elevados *spreads*. O fim do “câncer” da inflação não significava que os bancos tinham de “quebrar”. O sistema bancário brasileiro passava por grandes modificações e precisava ajustar-se à nova realidade, buscando alternativas necessárias para se moldar a ela. (Reis , 1998)

A realidade que o País estava vivendo exigia que mudanças fossem feitas, sob pena de empresas padecerem, quer sob o aspecto econômico financeiro, quer sob o aspecto institucional.

Na Caixa Econômica Federal, em razão da cultura até então existente, as mudanças que se faziam necessárias provocaram um choque em grande parte dos colaboradores, ensejando uma forte resistência à implementação do Programa de

Racionalização e Competitividade – PRC, que preconizava a centralização das políticas estratégicas, a descentralização das ações operacionais, o privilegiamento ao negócio e a racionalização da estrutura organizacional.

Esse choque, causado pela necessidade de se efetuar urgentemente tais mudanças, quase paralisou as atividades da empresa e evidenciou a necessidade de se priorizar a gestão de pessoas, como forma de minimizar os impactos negativos causados pelas mudanças abruptas, buscando internalizar nos colaboradores a importância de se implementar tempestivamente o programa, com o objetivo de mudar o curso da história, tornando a empresa mais competitiva, necessária à sociedade, com seu corpo funcional motivado e com perspectiva de crescimento.

As políticas deliberadas precisavam ser implementadas com rapidez, num ambiente interno absolutamente instável, de perplexidade, desconfiança e descrédito, e o desafio de gerir as pessoas nesse cenário ensejou a implementação de gestão de políticas diferenciadas.

Analisar os reflexos da implementação dessa gestão constitui-se efetivamente no problema, objeto desta dissertação, esperando-se estabelecer uma sistemática que contemple o aumento da motivação pessoal e seja possível estender-se a toda organização.

A CAIXA-Mato Grosso pode ser utilizada como referência para a proposta porque, no período compreendido entre 2000 a abril de 2003, implementou uma gama de ações diferenciadas pela gestão das políticas de mudanças, que provavelmente, deve ter refletido no cumprimento das diretrizes e na melhoria do clima organizacional, contribuindo para a satisfação e motivação dos funcionários.

#### 1.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora a gestão das políticas de mudanças da Caixa possa ser generalizada aos demais Caixa Econômica Federal, provavelmente, seriam necessárias algumas adequações para que possa ser estendida a outras instituições financeiras e a outras organizações.

Em relação à coleta de dados, a opção mais adequada é o questionário, entretanto, o ideal seria aplicá-lo pessoalmente, o que permitiria maior enriquecimento das respostas, pela possibilidade de se esclarecer eventuais dúvidas surgidas. Esclarece-se que esse procedimento não foi adotado pela exigüidade do tempo, pelas longas distâncias de outras agências da CAIXA (alguns distam 1000 km da sede) e pelo universo pesquisado (493 questionários enviados).

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em 06 capítulos.

No CAPÍTULO I contempla-se a apresentação do tema, os objetivos da pesquisa, geral e específico, a justificativa, as limitações da pesquisa e a estrutura do trabalho.

No CAPÍTULO II efetua-se uma revisão teórica abordando a gestão de pessoas, enfatizando aspectos como mudança, qualidade, motivação, lideranças e relações humanas.

No CAPÍTULO III relatam-se os aspectos relacionados, descrevendo-se um histórico da Caixa Econômica Federal, desde a sua criação, as principais diretrizes de mudanças institucionalizadas pela Caixa Econômica Federal e a gestão participativa de mudanças políticas implementadas na Caixa Econômica Federal, agência Paiaguás.

No CAPÍTULO IV aborda-se a metodologia utilizada.

No CAPÍTULO V apresentam-se os resultados das análises da implementação da gestão das principais políticas da CAIXA-Mato Grosso e opiniões, sugestões dos funcionários pesquisados, das agências envolvidas.

E, finalmente no CAPÍTULO VI tecem-se as conclusões, validação e relevância para o Curso de Especialização em Gestão de Negócios.

## **CAPITULO II**

### **2.0 REVISÃO DE LITERATURA**

#### **2.1 CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES**

PERROW (1967, p.82) e MORGAN (1996, p.43), comentam que organizações mecanicistas, embora almejem a estabilização dos ambientes internos, coíbe a criatividade e torna, cada vez mais, árdua a possibilidade de fluxos criativos que poderiam beneficiar as operações das empresas, o que certamente também traz desestímulo do conhecimento humano e, conseqüentemente, num mundo moderno, o desestímulo do capital econômico.

AMBONI (1977, p.12), reforça que a previsibilidade de empresas burocratizadas põe em risco ações que poderiam beneficiá-las e limitam a criatividade e autonomia humanas, fazendo com que seja imposta uma resistência a mudanças, reduzindo a qualidade das tarefas a serem apresentadas na forma de produtos e serviços no mercado. Além disso, compromete o desenvolvimento da equipe, inadmissível na economia moderna.

CHAMPION (1979, p.85) e PERROW (1972, p.51), relatam que as organizações que foram baseadas em padrões clássicos, burocratizadas internamente, não têm a preocupação com os possíveis reflexos sobre o ambiente externo, retardando, assim, quaisquer mudanças que se fizerem necessárias na sua estrutura operacional. Embasados na estabilidade e durabilidade das situações, a burocracia planeja ações e tarefas que se tornam mecanizadas e repetitivas, levando a um processo lento de estagnação e isenção de processos criativos ou inovações.

COHEN e LEVINTHAL (1990, p.103), assinalam que o conhecimento preexistente permite uma melhor assimilação de novas informações. Deste modo, a aprendizagem seria um processo cumulativo e existiriam ganhos no processo quando um aspecto fosse conhecido previamente. Admite-se neste trabalho que o processo de formulação de estratégias de produção tem características próximas a



um processo de aprendizagem, já que se parte do pressuposto que informações e conhecimento organizacional são componentes básicos para seu desenvolvimento e seus desdobramentos.

TOFLER (1990, p. 88), concorda com isto quando diz que o conhecimento na empresa moderna deve enfatizar a sua essencialidade, não mais como um suporte para o sucesso financeiro mas como ferramenta de controle no mercado competitivo.

SENGE (1990, p.67), enfoca a necessidade de se definir as lideranças para estruturarem as *learning organizations*, porque elas descrevem as novas funções, tarefas e ferramentas da empresa. Atrás desta reflexão de Senge, está o conceito de *learning organizations*, que distingue o aprendizado adaptativo com a geração do aprendizado e isto torna mais importante os sistemas de pensamento. Também devem ser considerados os modelos mentais e a visão compartilhada, dentro do aprendizado da equipe.

QUINN (1992, p.224), considera que as capacidades intelectuais e de serviços devem ser estimuladas prontamente, pois desta forma de pensamento depende a aquisição do conhecimento, os projetos de trabalho, desenvolvimento das tarefas de marketing, da integração interna entre os trabalhadores, do desenvolvimento individual das partes e da satisfação do cliente, entre outras atividades, seja através da criatividade, seja através do *feedback* na forma do sucesso das abordagens no mercado basicamente.

Segundo DRUCKER (1994, p.74), existe uma nova tendência econômica, uma nova sociedade, onde os fatores de produção tradicionais como a terra, o trabalho e o capital cederam seu lugar prioritário para a criação e a gestão do conhecimento nas empresas, na sociedade. Ressalta que agregar com eficiência e eficácia a tecnologia com a informação traz novas idéias e conhecimento e que isto deve ser priorizado nas empresas.

Para MORGAN (1996, p.63), no mercado moderno, as estruturas organizacionais que não estiverem preparadas para enfrentar novos desafios, ampliar sua visão de mercado, que não se tornarem flexíveis para atender às novas

demandas, certamente estarão fora do circuito e não ajustadas, dificilmente sobreviverão ao processo irreversível da globalização e suas consequências.

KUPFER (1996, p.91), BAUMANN (1996, p.94) e BRUSEK (1996, p.324), informam que as transformações pelas quais passam as organizações brasileiras e as novas reestruturações que serão necessárias para sua adaptação num novo mercado, mais dinâmico, mais criativo, que demanda maior competitividade, autonomia e, ainda, tendo que lidar com oscilações da economia, não se fazem de uma hora para outra. O que é mais agravante é que, nem todas aderem as mudanças e isto obviamente implicará na sua exclusão do mercado.

MANVILLE E FOOTE (1996, p.78), consideram que as competências essenciais referem-se à informação dentro das empresas – o conhecimento e a experiência, que não se adequam necessariamente a bancos de dados tradicionais. Não é possível armazená-las fisicamente. Se os gerentes implementarem tecnologias mais flexíveis e inovadoras, poderão adaptar de modo diferente estes dados e recuperá-los para uso corriqueiro na empresa.

Para STARBUCK (1996, p.53), empresas no geral, antes de aprenderem alguma coisa nova, tendem a desaprender o que já sabem. Isto significa que eles podem ter de descobrir que eles não deveriam estacionar em suas crenças atuais e em seus métodos. É necessário discordar para deixar a criatividade fluir e novas idéias surgirem.

KOCK, MCQUEEN e CORNER (1997, p.23), alertam para o fato de que várias reflexões foram feitas no passado sobre como melhorar as rotinas operacionais das empresas, cedendo lugar para processos como a reengenharia e a *learning organizations*. Embora algumas destas reflexões tenham sido construídas baseadas em modelos teóricos, poucas empresas têm aplicado na prática tais processos de desenvolvimento organizacional.

NONAKA e TAKEUCHI (1997, p.65), de acordo com o modelo japonês de conhecimento, enfatizam que o aprendizado parte da experiência direta, ou seja, com o corpo e a mente integrados e, também, através da tentativa e erro. Este modo de pensar contrasta com *learning organizations*.

SIEVERS (1997, p.66), aponta para as qualidades humanas fundamentais, como significação, maturidade e mesmo sabedoria, serão expurgadas das atividades econômicas se as pessoas não perceberem que o trabalho que se faz, a vida que se leva e a morte que um dia será experimentada estão todos inter-relacionados.

GONÇALVES (1997, p.23), relata que o futuro pertence às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização nos seus processos.

Principalmente, os recursos humanos é que serão os responsáveis pelo desafio maior nas empresas, que é o de preparar as equipes de trabalho, adequando-as aos projetos deixando de lado experiências e conceitos tradicionais, rompendo com o passado, criando novidades e soluções criativas para levar a empresa ao futuro, que será estritamente necessário à sua sobrevivência e competitividade à altura do mercado.

GONÇALVES (1998, p.65), salienta ainda, em outra abordagem, que a idéia de processo tem estado presente nos textos e discussões sobre administração de empresas nos últimos anos, onde as empresas na realidade são grandes coleções de processos. Adaptar-se aos novos tempos é inevitável, uma questão vital para algumas empresas e apenas uma adequação para outras, como medida de segurança. As empresas contemporâneas estão precisando mudar em função de pressões externas e internas inéditas tanto na variedade quanto na intensidade e alguns eventos estão sinalizando a chegada da nova empresa. Novas premissas, adequadas a novos fatores, devendo, portanto orientar os projetos da empresas destinadas a sobreviver e prosperar nos novos tempos.

FRANCO (1997, p.55), relata que o equilíbrio funcional da empresa é alcançado quando a criatividade, o planejamento, a competitividade e preservação são utilizadas em conjunto e de maneira proporcional e adequada, e não ficam embotados pela emergência da competitividade.

Conforme TEIXEIRA FILHO (1998, p.42), a tecnologia trouxe para as organizações a possibilidade real de armazenamento de dados, informações e mesmo conhecimentos, configurando-se desta forma, no seu principal ativo.

Para ALENCAR (1998, p.87), a criatividade merece destaque e não deve ser vista somente como um fenômeno de natureza intrapsíquica, uma vez que são muitos os fatores ambientais que influenciam e mobilizam o potencial criativo, é importante observar três eixos principais e centrais: 1) as características pessoais que se relacionam a criatividade, devem dar ênfase aos atributos favoráveis principalmente, sem negligenciar os outros; 2) alguns fatores do contexto social afetam a produção criativa, como valores, tradições e sistemas de incentivo e punição; e, 3) a atenção para as características de um ambiente de trabalho que se constituem ora em estímulos, ora em obstáculos à criatividade.

WOOD JR E CALDAS (1998, p.77), refletem que as empresas brasileiras, na sua sistematização dos projetos de trabalho, muitas vezes se utilizam de ferramentas de tecnologia administrativa originária de países desenvolvidos, faz com que esta importação certamente traga à tona peculiaridades locais que impedem sua implantação como previsto e pode resultar num método “antropofágico” de ação em países emergentes.

BERGAMINI (1998, p.91), considera que, durante a busca pela satisfação motivacional, as pessoas tendem a enfrentar problemas que são de difícil resolução e, para se manterem a salvo de ter de enfrentar tais problemas, elas procuram utilizar algum tipo de ilusão perceptiva como mitos para poder acreditar que a realidade vista não é a verdadeira. Isto torna difícil administrar numa empresa, as motivações da equipe de trabalho.

Para TAPSCOTT (1998, p.7), o conhecimento é a informação que foi editada, colocada num contexto e analisada de forma a tornar-se significativo, e portanto apresentar um valor para a organização. Urgência é a palavra chave da economia nos dias de hoje, então o sucesso flui daquelas organizações que sejam capazes de explorar rapidamente o conhecimento tácito de seus profissionais – os valores pessoais como experiência, intuição ou estudo..

GARVIN ET AL. (1998, p.55), defendem o trabalho em equipe para realizar tarefas que não poderiam ser levadas a cabo de forma isolada. O conhecimento organizacional da equipe oferece maior valorização para as partes interessadas no

progresso da corporação, produzindo maior qualidade e a um custo competitivo no mercado.

Para PETERS (1998, p.34), aprender significa entender o passado. Sem esta consciência, pode-se cair em repetição de erros. Ao estar capacitado no presente, consciente do passado, a empresa é capaz de ter um preparo adequado para o futuro.

BARTLETT E GOSHAL (1998, p.41), afirmam que as corporações somente se beneficiam com o aprendizado organizacional quando elas se tornam capazes de transferir, compartilhar e impulsionar os seus conhecimentos e experiências ainda individualizados. A partir desta etapa, as experiências isoladas, criam um fluxo horizontal de conhecimento onde todos são beneficiados e os reflexos são sentidos, não somente interna mas também externamente à corporação, no mercado.

Para SENGE (1998, p.31), o aprendizado é prioritário à absorção de tecnologia que vem sendo apresentada às empresas, sendo que acontece com o tempo, no dia-a-dia. Como as capacidades e potencialidades são individuais, não significa que quem está no topo será o melhor, e sim, aquele que conseguir decifrar os problemas, compartilhando do seu conhecimento e gerando novas soluções.

Para DAVENPORT (1999, p.27), muitas empresas começam a sentir que o conhecimento dos profissionais nela inseridos são seu maior valor. Eles podem estar certos, mas poucas empresas iniciaram ativamente a gerenciar as potencialidades de conhecimento em uma escala mais ampla. A gestão do conhecimento deve então ser direcionada a um nível filosófico ou tecnológico, com discussões pragmáticas sobre o tema para ser administrado e utilizado efetivamente na rotina diária das empresas.

OLIVEIRA JÚNIOR (1999, p.2), comenta ainda que o compartilhamento do conhecimento pode promover a sustentabilidade da empresa, onde as competências essenciais são geradas na forma de aprendizagem coletiva dentro da organização e leva em conta as capacidades individuais que podem ser integradas à equipe e reverterem-se em benefício coletivo interno.

MOTTA E ALCADIPANI (1999, p.56), mostram que o jeitinho brasileiro é o processo típico pelo qual alguém atinge um determinado objetivo, a despeito de determinações contrárias como leis, ordens, regras entre outros. Considerado uma característica cultural brasileira, é visto como um mecanismo de controle social pela competição econômica que leva ao sucesso e ao reconhecimento no ambiente organizacional.

Para VON HOFFMAN (1999, p.67), a gestão do conhecimento é o processo onde a informação que uma empresa possui e o que ela faz com ela é que determina se a mesma estará facilmente disponível aos outros internamente ou não. Compartilhar conhecimento não é algo que ocorra naturalmente. Isto deve ser administrado, encorajado e recompensado.

De acordo com FREITAS (2000, p.95), as mudanças que vêm ocorrendo no ambiente organizacional e as respostas das empresas a elas acabam por desenvolver um imaginário próprio que busca legitimar-se como centro das ações integradas na empresa.

LIPPARINI, CAZZOLA E PISTARELLI (2000, p.14), argumentam que as competências das empresas residem na capacidade de empregar os recursos, combinando-os para atingir um objetivo específico, criando assim a vantagem competitiva no mercado.

TERRA (2000, p.52), considera que as organizações que têm intenção de conseguir um espaço no futuro, devem com urgência investir na internalização dos seus valores, atraindo e retendo os melhores profissionais. A confiança, respeito, trabalho em equipe, *empowerment*, equilíbrio, aprendizado, diversão, reflexão e renovação são requisitos fundamentais para a organização com futuro, por um simples motivo: o conhecimento é contínuo, assim como a vida.

Para SPITZER E EVANS (2000, p.44), a informação e o conhecimento, necessariamente não são gerados no topo das organizações, muitas vezes a capacidade mental, a experiência e o julgamento estão distribuídos em toda a organização. Desta forma, a realidade mostra que o trabalho em equipe garante um ganho maior em eficiência nos resultados.

SHARP (2000, p.43), relata que a tecnologia para se criar mudanças parte somente da mente humana. A importância da pessoa é essencial para o desenvolvimento, para o aprendizado, para a aquisição e utilização do conhecimento e sua valorização individual é o primeiro passo para o reconhecimento do sucesso em equipe.

TEIXEIRA FILHO (2000, p.52), comenta que ferramentas são necessárias para transformar dados em informações, mas que, estas informações, para se tornarem conhecimento, necessitam de tempo, experiência e aplicabilidade dentro de uma organização, além da consciência de que este não pode ser pensado de forma dissociada das pessoas.

Para BITTENCOURT (2000, p.31), a gestão das pessoas é fundamental para o desenvolvimento do conhecimento, do talento e do conhecimento humano disponível na empresa. Assim, as habilidades pessoais devem ser maximizadas para se reverterem em recursos e investimentos com bons resultados.

ALMEIDA (2000, p.24), em seu estudo sobre planejamento estratégico, relata que o caminho para o aprendizado pode ser auxiliado pelo desenvolvimento de uma estrutura que propicie a aprendizagem dentro dos moldes da organização. Ou seja, o próprio sistema operacional da corporação fornece regras, padrões e fluxo informacional suficiente para a alimentação do aprendizado.

BULGACOV E TOKIKAWA (2000 p.31), trabalhando com a gestão do conhecimento, observaram que para que uma empresa tenha a intenção de promover o conhecimento interno, ela deve desenvolver competências que sejam eficientes no universo de competitividade e ambientes envolvidos com novas tecnologias e novos desafios. E mais, que os profissionais afetos a uma corporação, sentem e percebem que seus conhecimentos não são aplicados na tomada de decisões e que existem níveis diferentes de conhecimento e habilidades funcionais, o que denota a necessidade de reformulações dentro das competências.

TEIXEIRA FILHO (2000, p.11), comenta que com o aumento da preocupação de administração do conhecimento, as empresas passaram a se preocupar com o que elas sabem, o que precisam saber e o que a concorrência sabe. Há uma

preocupação constante em viabilizar o fluxo e aproveitamento do conhecimento internamente na empresa, de forma a considerá-lo um ativo e não apenas uma propriedade individual ou coletiva sem perspectiva futura.

PEREIRA (2000, p.65), aborda a aprendizagem afirmando que se trata de um processo, onde o conhecimento inicia-se com a prática, é adquirido através dela e, de um modo ou de outro, reverte. É uma aquisição, onde o processo é cíclico. Numa sociedade em que o conhecimento é priorizado nas empresas, desaprender o antigo e aprender o novo tornou-se uma tarefa árdua nesta época de transição.

TEIXEIRA FILHO (2000, p.12), alerta para o uso das tecnologias da informação e da comunicação dentro das empresas, que nem sempre pode se reverter em benefício para a operacionalização das atividades e mesmo ao facilitar e viabilizar o fluxo de conhecimento interno. Dentro de um mundo globalizado, é certo que as empresas não podem negligenciar a introdução de tecnologias como a informática, mas devem estar alertas para estas novas abordagens nesta época de transição.

Ainda sobre a organização da informação na empresa, Teixeira Filho (2000, p.13), comenta que os seus níveis nunca estiveram tão plenos numa sociedade contrariamente lutando contra o pouco tempo que dispõe, fazendo com que conseqüentemente seja difícil consolidar o conhecimento. A competitividade faz com que sejam produzidas informações que pelo volume e dificuldade de se estabelecer critérios, impede ou retarda a aquisição do conhecimento.

TEIXEIRA FILHO (2000, p.14), alerta para que, se não houver uma reflexão sobre o perfil da informação na atualidade, uma vez que ela nem sempre espelha o passado; pode sim, ao contrário, apresentar desafios dentro do ambiente organizacional que exigem um aperfeiçoamento, um aprendizado constante.

Segundo TEIXEIRA FILHO ainda (2000, p.15), a terceira onda, a era do conhecimento, provoca a consciência organizacional de que a matéria deve ceder seu lugar para a atividade humana, que deve ser priorizada e valorizada como a ferramenta principal da organização.



De acordo com Teixeira Filho (2000, p.19), o pessoal envolvido no processo organizacional, em especial o gestor, embora não tenham sido preparados para tais tarefas as quais são constantemente desafiados, devem preencher ou adquirir perfis que o acomodem no seu papel. Assim, a capacidade de interdisciplinaridade, a noção da complexidade das situações e seu desembaraço na solução das mesmas, a multiculturalidade a qual ele necessita ter como bagagem, a capacidade de inovação para ter abertura frente a novas situações e a capacidade de lidar com a competitividade dentro e fora da empresa.

MANVILLE E FOOTE (2000, p.32), consideram que as estratégias baseadas no conhecimento se iniciam com estratégias e não com conhecimento. A nova forma de capital intelectual não tem significado sem os objetivos tradicionais de se atender aos clientes e vencer os competidores. Se uma companhia não tem suas bases fundamentadas e estabelecidas, todo o aprendizado, tecnologia de informação ou bases de dados sobre o conhecimento são simples e caras diversões.

PEREIRA, MUSSI e KNABBEN (2000, p.91), defendem a inovação das empresas através de mecanismos de competitividade originados no próprio cerne da corporação, para fazer frente às demais competidoras e que a criatividade é o elo principal para se concretizar e aplicar idéias novas que tenham a aceitação e fidelidade dos clientes. Isto é conseguido pelo processo criativo individual e partilhado entre as pessoas da equipe de trabalho.

TEIXEIRA FILHO (2000, p.20), afirma que o conhecimento da equipe, coletivo, de grupo é a base para que se haja uma competência na competitividade. A empresa que troca experiências e idéias dentro de sua equipe está preparada para encarar novos desafios e solucionar questões pois estão capacitados a aumentar e refinar o seu conhecimento.

## 2.2 - SISTEMAS E PROCESSOS DE TRABALHO NAS EMPRESAS

Analisar as relações de trabalho dentro de uma organização empresarial é observar, preliminarmente, de que forma se está administrando o conhecimento

dentro do complexo número de processos que a envolve na rotina e na busca pelo espaço no universo competitivo do mercado sócio-econômico.

### 2.2.1 - A transformação Organizacional

Administrar uma empresa significa aceitar sua história de sucessos e fracassos, e o aprendizado deixado como herança, além de alinhar as potencialidades e valores de sua equipe aliados à potencialidade de acertos na implementação de novas idéias e formas que otimizem a gestão do trabalho e do conhecimento nela embutidos. (O'DELL E GRAYSON JR., 2000, p.41)

A imagem da empresa no passado pouco tem a ver com a idéia da empresa nos dias de hoje. Os novos processos de aquisição do conhecimento trouxeram consigo a reflexão sobre a autonomia, o potencial, a capacidade individual de cada trabalhador, levando seus dirigentes a utilizar uma maneira mais inteligente, as competências existentes, dentro do ambiente organizacional.

As ações administrativas deixaram de ser um amontoado de regras e tarefas repetitivas sem estímulos, centradas nos desejos da produtividade máxima para os superiores e pouca a ver com as necessidades e potencialidades de toda uma equipe. De fato, o trabalho de equipe permite o compartilhamento das atividades, de forma a promover mudanças e, com isto, tornar a empresa mais competitiva e agressiva no mercado.

Segundo TERRA (2000, p.16), a função dos recursos humanos mudou, e muito, com o passar do tempo e a própria necessidade dos capitais humano e econômico.

O conhecimento humano passou a ser valorizado não como uma peça da engrenagem, que é capaz de produzir bens e serviços, mas como um fator que é capaz de produzir o máximo, em termos intelectuais dentro do ambiente organizacional. Este tipo de iniciativa trouxe um ambiente mais apto e receptivo a idéias inovadoras, à criatividade, a um ambiente social mais adequado a todas as partes da equipe.

Como FRANCO (1997, p. 63) relata:

“O mundo contemporâneo, incluindo o mundo do trabalho, passou a valorizar aspectos da vida que foram negligenciados durante muito tempo. Ecologia, bem-estar, atendimento personalizados, ambientes agradáveis, qualidade de vida e vários outros conceitos apontam para necessidade de resgatar a dimensão humana e emocional de todas as atividades”.

O novo século trouxe à tona uma nova realidade, pontilhada por invenções da era da informação, como o computador que, nada mais são do que extensões da inteligência humana, a seu serviço para torná-lo mais ágil, ativo, participante, até mesmo líder dentro do seu universo virtual, ou, como cita OLIVER (1999 p. 234-235):

“... a tecnologia transformou o pensamento empresarial de trabalhador como ‘máquina’ para trabalhador como um ‘participante inteligente’, com liderança e responsabilidades compartilhadas para alcançar objetivos comuns. Ou simplificando, do ‘dente da engrenagem’ ao nó na rede”.

Diante desta realidade, a empresa, sob ponto de vista administrativo, não pode ser considerada apenas como aquela organização cujo objetivo único seja o capital econômico. O conhecimento humano, que afinal move a organização para o alcance do maior capital econômico, deve ser considerado como parte essencial nas relações de trabalho.

TACHIZAWA E SAICO (1997, p. 33) comprovam esta linha de pensamento quando relatam que existem dificuldades por parte das empresas para se orientarem diante de um novo perfil das relações no trabalho, onde ela se configura como:

“Uma sociedade econômica em que os esforços e objetivos de qualquer um de seus componentes só serão válidos se convergirem e apoiarem os objetivos econômicos da empresa”.

Assim, o indivíduo como um todo, com suas idéias, motivações, dificuldades, potencialidades e produtividade pessoal passou a ser encarado de forma totalizada

para conseguir alcançar a sua capacidade e com isso promover um impulso na organização e conseqüente satisfação no ambiente organizacional.

A questão da obsolescência técnica ou social, ou seja, a falta de competência necessária para a execução de uma determinada tarefa e a imobilidade individual diante dos avanços nos relacionamentos sociais dentro e fora da empresa, foram fatores decisivos para os descartes no passado. Atualmente, não é aceitável que isto aconteça, ao menos prevê-se que não ocorra, uma vez que as tecnologias que um mundo globalizado oferece não pode permitir que se reduza o conhecimento humano por estes motivos. As relações de emprego e trabalho seriam caóticas para a sociedade.

Renovar e inovar são palavras utilizadas cada vez mais nos sistemas de trabalho e para que não entrem em conflito com as relações sociais humanas, tornou-se imprescindível qualificar o indivíduo para prepará-lo a enfrentar as inovações que surgiram no seu ambiente organizacional, potencializando-os de forma inteligente para que possam acompanhar eqüitativamente a evolução do mercado. Tornou-se necessário resolver as questões internas para ter condições de competir com o mercado externo. Desta forma, as empresas resolveram investir nas relações de trabalho, justamente para atingir o equilíbrio, quebrado quando a tecnologia evoluiu e as necessidades internas e externas exacerbaram a visão geral e superficial das relações de trabalho que vinham sendo realizadas.

## 2.2.2 - A busca do equilíbrio num mundo globalizado e heterogêneo

Naturalmente, isto nem sempre ocorre de maneira equilibrada, serena e bem sucedida. As múltiplas economias e os diferentes graus de evolução técnica, científica e cultural, das economias espalhadas pelo mundo, não comportam modelos iguais.

Ainda mais em um mundo globalizado. Nem sempre as fórmulas são milagrosas e se obtêm os mesmos resultados. Há que se observar que a globalização trouxe mudanças expressivas no ambiente organizacional das

empresas, mas também trouxe dificuldades para as mesmas se adequarem, e aos seus trabalhadores, para acompanhar as tendências externas.

Segundo MOREIRA (1999, p. 3), no mundo globalizado,

O espaço é a comunidade nascida da interligação do que originalmente é diverso num só e único todo. Por isso que toda unidade espacial mostra um quadro de tensão. Esta tensão é mais forte nas sociedades modernas, uma vez que a diversidade é padronizada numa uniformidade espacial imposta pela técnica. Tensão que hoje atinge a escala do mundo. Por isso que a globalização vem acompanhada da fragmentação do mundo. É a diversidade das culturas reagindo contra a uniformidade técnica planetarizada. Um conflito entre multiculturalismo e uniformitarismo.

Assim, o que se observa é que as realidades também são múltiplas e por lógica, é fácil refletir que as reações e resultados também o são. Observa-se que não existem parâmetros definidos sobre o que é essencial e o que não é para se conduzir as estratégias do projeto de trabalho na empresa. Sabe-se que é necessário acompanhar as tendências do mercado, mas de que forma?

O que no passado foi o abre alas das empresas – a aquisição de novas tecnologias que iriam aumentar a produtividade e colocá-las no mercado com porte competitivo, deixou de ser a sua ferramenta principal, uma vez que outro fator, mais preocupante, passou a fazer parte da vida dos seus dirigentes – o investimento nos ativos intangíveis.

E por causa desses ativos, gerou-se a necessidade da criação e da gestão do conhecimento. Conhecimento este que não fica à mercê de minorias isoladas, e sim administrado para toda a equipe de trabalho, nas relações de trabalho, para os trabalhadores e pela empresa. É uma filosofia menos mecanicista e mais reflexiva quando se reconhece que é, para muitas empresas, a sua sobrevivência no mercado. Isto, quando sai da teoria e ganha a prática.

GENELOT (1992, p.3), elaborou e denominou uma pirâmide da estrutura de conhecimento em organizações, e ilustra de forma simples e clara o perfil organizacional da empresa. Ou seja, num primeiro nível, no alto da pirâmide, estão estabelecidas as características formadoras do indivíduo, sua história, seus recursos pessoais inatos, onde as empresas vão iniciar a formação da sua equipe de

trabalho, potencializando as características individuais em benefício do progresso organizacional.

Num segundo nível, intermediário, a pirâmide apresenta o autoconhecimento. Neste ponto, ocorre a reflexão da evidenciação do conhecimento disponível, suas potencialidades internas e da realidade externa, para verificar quais as estratégias que se farão necessárias, estabelecendo os objetivos e perfil dos profissionais que deseja. E, ao final, na base da pirâmide, o terceiro nível, é o ambiente de conhecimento, onde a empresa procurará disponibilizar constantemente a aquisição do conhecimento, estará alerta com a necessidade de inovações tecnológicas e de novos processos para se manter no mercado. É um aprender a aprender constante

### 2.2.3 - O conhecimento humano e a sua valorização

Outro aspecto a ser considerado é que, paralelo a esta valorização do conhecimento humano na empresa, a tecnologia da informação avançou assustadoramente nos últimos anos, graças à globalização e a busca pela qualidade total, fazendo com que as empresas promovam rapidamente mudanças radicais, tanto em termos organizacionais internos, como no comportamento no mercado externo, para responder às novas necessidades e capacidades da concorrência.

Como cita OLIVER (1999 p. 57): "As forças da globalização e da tecnologia criaram consumidores globais altamente sofisticados, os quais não mais aceitam aquilo que os fabricantes e prestadores de serviço recomendam que comprem. Ao invés disso, os consumidores do mundo tornaram-se peritos em compras, exigindo que os produtores satisfaçam todas as suas necessidades".

Os programas de marketing já antecipam as necessidades dos consumidores ou clientes, criando interna e externamente à empresa, uma filosofia que valorize o conhecimento humano e ferramentas que facilitem a escolha pelo seu produto ou serviço, nivelando-se no mercado para permanecer competitivo e atualizado com as crescentes tendências globalizadas da sociedade do século XXI.

Por outro lado, os consumidores passaram a ter uma participação mais ativa no processo de mercado porque, uma vez de posse das facilidades da informação, graças aos benefícios da globalização e da livre entrada de novas tecnologias, são capazes de monitorar, cobrar e mesmo sugerir das empresas prestadoras de serviços as respostas ao que é lançado na sociedade. Com isso, passaram a ser a chave para o processo de novos produtos, sendo determinantes para seu sucesso ou não (OLIVER, 1999, p. 63-64).

Este novo comportamento fez uma revolução nos projetos de trabalho dentro do ambiente organizacional nas empresas, forçando-os a criarem novas abordagens e a encarar o mercado e o consumidor como um participante ativo, exigente e que não pode ser iludido com falsas idéias. As estratégias se diversificaram, bem como suas partes, e se repensaram as formas e ações dos concorrentes para continuar a sobreviver no mercado em nível competitivo.

É certo que a flexibilidade estratégica tem custo e, por vezes, alto, porque renovar implica em investir e com isto aumentar as exigências internas e externas, além de, algumas vezes, ceder. Ceder para não desaparecer do mercado competitivo. O compartilhamento de informações, as fusões, as divisões de tarefas e serviços entre grandes empresas tornaram-se comuns nos dias de hoje para que todos pudessem sobreviver.

Teoricamente é um bom discurso. Mas até que ponto as empresas assumem e mesmo abraçam as novas tendências de mercado, as novas cabeças? A exigências empíricas têm demonstrado que algumas empresas ainda resistem em desvincular-se do passado, preferindo ater-se às normas tradicionais e aos empregados padrão, até que aconteça alguma crise que ponha em risco a manutenção da empresa no mercado competitivo.

#### 2.2.4 - A difícil tarefa da transição dos paradigmas

ALERTA FRANCO (1997, p.59), que apenas as informações não mudam os comportamentos, ou seja, de nada vai adiantar reconhecer que mudanças são imprescindíveis, que a sobrevivência da empresa depende de novas abordagens se na realidade todo o conhecimento adquirido não é aplicado.

Num mundo individualista, em que é necessário conhecer-se para poder encarar os desafios do mercado externo, reconhecer que é necessário mudar a organização e promover alguma ação para esta finalidade é tornar-se (ou manter-se) parte ativa e participante nesta era da competitividade total.

FRANCO (1997, p. 29), defende o autodesenvolvimento como ferramenta para evitar ou retardar o processo de obsolescência do indivíduo.

Ele define dez mandamentos para o autodesenvolvimento, a saber: 1) apresentação pessoal; 2) facilidade de relacionamento; 3) facilidade de comunicação verbal; 4) rapidez de raciocínio e decisão; 5) criatividade; 6) liderança; 7) capacidade de observação; 8) capacidade de persuasão; 9) determinação e 10) resistência emocional.

Apesar destas regras para o autodesenvolvimento apresentarem-se como sendo basicamente de fundo individual, é necessário lembrar também que conhecimentos especializados, obtidos através de formas especializadas (cursos, aperfeiçoamento, investimentos da própria empresa), são essenciais para complementar o perfil do indivíduo.

O aprendizado contínuo deve ser aplicado a todo ser humano porque, à exemplo de máquinas e equipamentos, o processo de obsolescência um dia, acontece. A velocidade com que as coisas se tornam obsoletas num mundo de economia globalizada é assustadora, o que faz com que seja necessário repensar diariamente as tarefas e refletir que é o momento de se reciclar. E que isto é ato contínuo. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.49)

Isto tanto é verdade que o mercado não vive em cima de uma economia estável, onde os indivíduos possam estabelecer padrões de comportamento e traçar linhas futuras. A crise é geral, as idéias devem ser sempre inovadoras, dinâmicas, não existe constância num ambiente organizacional que muda e obriga o indivíduo a acompanhar esta tendência. O que acontece é que na realidade, as qualidades e ações de cada trabalhador são analisadas sem pausas, assim como a sua empresa, num mercado cheio de olhos dos dirigentes, dos clientes e dos concorrentes. (FRANCO, 1997, p.85-87)



Mas, para que se forme um indivíduo trabalhador, com idéias e ações inovadoras próprias, que tenha autonomia para decidir questões importantes na empresa, é necessário, para além do perfil já citado, preparação contínua de aquisição do conhecimento para adquirir condições de acompanhar as tendências do mercado competitivo.

A criação e a gestão do conhecimento na empresa é vital para a vida da mesma e de sua equipe de trabalho. Os projetos de trabalho que envolve a rotina da empresa estão fortemente ligados a qualidade com a qual seus componentes são tratados e preparados. Inovar é preciso. É urgente.

### **2.2.5 - O conhecimento – da criação à sua utilização**

A capacidade e a necessidade das empresas em dar o *feedback* cada vez mais rápido a um mercado cada vez mais competitivo fez com que empresas e empresários refletissem sobre as formas com as quais estavam sendo tratadas estas ações. Diante de um mundo onde a tecnologia torna-se cada vez mais ágil e em que as novidades alcançam sua maioridade e obsolescência rapidamente, as empresa sentiram a urgência em planejar novos processos de trabalho que incluíam tanto o conhecimento humano como o comprometido capital econômico.

A era do conhecimento trouxe à tona a necessidade de um planejamento sobre as estratégias de abordagem no mercado e as estratégias dos próprios projetos de trabalho. Se internamente há conflitos e incertezas, externamente estes fatos exacerbam a cada dia.

Concomitantemente surgiu então a era do planejamento estratégico em que os executivos movimentaram suas equipes para uma nova linha de pensamento e ação. Iniciou-se então o aprendizado organizacional.

## **2.3 MUDANÇAS**

Vivenciam-se momentos de significativas mudanças no universo empresarial e, ao que parece, elas são desencadeadas pelo ambiente externo das organizações, gravitando em torno do fenômeno da globalização. O contexto econômico mundial tem se caracterizado por uma larga competitividade, que vem determinando profundas mudanças conceituais e pragmáticas na gestão das empresas.

Até pouco tempo, o concorrente estava bem próximo. Hoje, ele está no mundo, facilitado pela nova tecnologia, mais barata e de mais fácil acesso.

Diante disso, assistem-se importantes rearranjos internos e externos envolvendo toda sorte de procedimentos, bem como, constata-se que são cada vez mais freqüentes na literatura abordagens novas de gestão do processo de mudança, fazendo com que o elemento humano, fortemente atingido nesse processo, seja alvo de uma atenção especial.

São poucas as organizações que conhecem a mudança de forma radical; as mudanças por elas praticadas dizem respeito a organogramas, porém, as pessoas ou a maneira de pensar delas, raramente são levadas em consideração. (LOBOS, 1991) Percebe-se, pelo entendimento do autor, que essas organizações não internalizaram a mudança na sua plenitude; parece não ser suficiente apenas promoverem-se mudanças simples, como por exemplo, de organograma, deixando marginalizado o agente de mudança – o ser humano.

A afirmação seguinte corrobora com a importância do papel do ser humano no processo de mudança:

“Os cenários de mudança são muitos e, por entender que o que quebra uma empresa não é propriamente a mudança, mas a incapacidade das pessoas em se adequar a ela, muitos empresários estão preocupados em estabelecer um clima organizacional favorável, em que os funcionários os ajudem a fazer o que precisa ser feito para se adaptar e sobreviver.” BRUM (1998, p.37)

A autora destaca a importância de se obter um clima organizacional favorável, onde a sobrevivência da empresa está atrelada à capacidade dos empregados às mudanças. Esses posicionamentos de Lobo e Brum também são compartilhados por Chiavenato, pois para este, levando-se em conta que a empresa é o ambiente

dentro do qual as pessoas trabalham e vivem as maiores partes de suas vidas, não se pode ignorar que a maneira pela qual molda-se e estrutura-se esse ambiente influenciam poderosamente a qualidade de vida dessas pessoas, seus comportamentos e objetivos, afetando, conseqüentemente o funcionamento da organização. (CHIAVENATO, 1997).

Na estruturação desse ambiente deve-se levar em consideração que o ser humano desempenha vários papéis dentro da organização, que convergem, direta e indiretamente, para a obtenção dos objetivos e metas propostas. Nesse contexto, existem ambigüidades nos papéis profissionais desempenhados, pois os mesmos sofrem influências do contexto social, mudanças, economia, política e cultura.

Por mais que a empresa procure ajustar-se às mudanças, observa-se que há uma tendência à lentidão das transformações, tanto no tocante à adoção de novas tecnologias, quanto ao desempenho do indivíduo, através de suas atitudes, comportamentos e dificuldades de assumir novos papéis.

Uma melhoria da qualidade de vida permitirá ao colaborador ser tratado como ser humano, aflorando sua auto-realização e sua auto-estima, trazendo benefícios também à organização que obterá maior eficácia. (KANAAANE, 1999, p.86).

Compatibilizar as expectativas das pessoas com os objetivos e estratégias da empresa, parece ser fundamental, uma vez que a abertura de todos os mercados mundiais, impactada fortemente pela tecnologia e pela velocidade intensiva das informações, provavelmente está gerando desemprego alarmante, informalidade da economia e maximização das desigualdades sociais.

É preciso, também, buscar o equilíbrio para administrar o despreparo das pessoas mais humildes, pois a única certeza estável é a de que tudo vai mudar.

Essa verdade muda toda a história da humanidade. A empresa tem de ser diferente. E o diferencial estará cada dia mais na prestação de serviços e nas posturas. É preciso utilizar adequadamente a tecnologia sem perder o elo humano. É preciso reinventar, fazer algo para que o cliente ganhe tempo. O cliente tem de ter prazer de ir à empresa e, para tanto, deve-se estar atento às tendências de mercado. Faz-se necessário surpreender o cliente, fazendo algo novo e diferente. As

empresas vencedoras não perderam o foco, integraram áreas, acabaram com a acomodação e promoveram mudanças.

Há uma tendência em preterir-se a individualidade nas organizações em favor de estratégias míopes, no entanto, a organização deve liberar, incentivar e promover a competência e a qualidade das pessoas, pois o poder migrou da mão da empresa para a mão do cliente, onde o mercado é quem dita as normas.

Entender esse cenário parece ser fundamental. É indiscutível a importância dos Recursos Humanos dentro das organizações. Mesmo com a crise estrutural que o País enfrenta, os empresários devem se posicionar à frente dela e procurar implantar modernos métodos de gestão administrativa nas empresas.

A implantação de modernos métodos de gestão administrativa pode contribuir para minimizar os impactos com as incertezas e, novamente, pode-se verificar a importância do ser humano nesse processo.

É difícil saber como serão as empresas do futuro, mas os destinos delas passarão por uma integração maior com seus colaboradores, transparências nas relações que serão mais abertas, maior acesso à informação e maior busca da motivação. BOOG (1991, p. 217) ao referir-se ao processo de transformação das empresas brasileira, afirma que:

No Brasil, a hora é de atingir resultados com pessoas e num clima de inovação e flexibilidade! Diversas empresas já iniciaram um profundo processo para essa transformação: eliminaram níveis hierárquicos, implementaram programas de qualidade de vida no trabalho, estabeleceram um processo de arejamento e descentralização na autoridade, desenvolveram seus gerentes em habilidades humanas, sociais e políticas e, revendo conceitos de organização, abriram canais novos de comunicação e implantaram formas de gerências mais participativas e inovadoras. Enfim, investindo na maturidade das pessoas, estão colhendo resultados, em muitos casos fantásticos.

Percebe-se que, na opinião de Boog, há uma preocupação das empresas com o desenvolvimento gerencial voltado às habilidades humanas, implementação de administrações mais participativas e abertura de canais novos de comunicação. Esse processo de transformação que privilegia a maturidade das pessoas tem propiciado a obtenção de excelentes resultados.

Conforme BOYETT (apud GILBERT, 1999, p.71), gerenciar e motivar pessoas têm relação com descobrir mecanismos para torná-las competentes e explorar ao máximo seu potencial de desempenho.

Para o autor, se a intenção é realmente ajudar as pessoas a melhorarem seu desempenho, é preciso focalizar o ambiente que se criou para elas e saber se as pessoas têm informações suficientes e confiáveis para desempenhar suas tarefas, bem como elas devem receber orientação e *feedback*.

Deve-se examinar as ferramentas, as técnicas, os métodos e a tecnologia que as pessoas usam para executar o trabalho. Verificar se os incentivos monetários são suficientes para encorajá-las a ter melhores desempenhos e, finalmente, se as pessoas carecem de algumas habilidades e treinamentos; salienta que, embora caros, os treinamentos constituem-se numa poderosa ferramenta para melhorar o desempenho.

Quando as pessoas não dispõem de informações adequadas, o seu desempenho profissional fica comprometido; a melhoria da qualidade e a precisão das informações fazem melhorar o desempenho. Observa-se, também, que as organizações devem usar o reforço positivo para encorajar o bom desempenho, que é preferível a todas as outras conseqüências que as organizações podem gerar para influenciar o comportamento dos funcionários.

O reforço positivo ensina às pessoas o que elas devem fazer; as pessoas, então, aprendem e evoluem, estimulando o seu potencial, ao contrário do reforço negativo, no qual as pessoas objetivam o desempenho mínimo, apenas para evitar a conseqüência negativa.

WHEATLEY (1992, p. 149) ao comentar o papel dos administradores, afirma que:

Durante muitos anos, a máxima prevalecente da Administração foi: 'Administrar é realizar o trabalho por intermédio dos outros.' O importante era o trabalho; os 'outros' eram aborrecimentos que tinham que ser conduzidos à conformidade e à previsibilidade. Ultimamente os administradores foram instados a perceber que há pessoas trabalhando com eles. Foram advertidos de que o trabalho era feito por seres humanos como eles próprios, cada um dos quais com fortes desejos de

reconhecimento e de vinculação. Quanto mais eles (nós) se sentirem (nos sentirmos) parte da organização, tanto melhor será o trabalho feito.

Nesse contexto de mudanças e com a percepção da importância do papel do Ser Humano, a motivação passa a ser fundamental nas relações de trabalho.

## 2.4 MOTIVAÇÃO

De acordo com LOPEZ (1980, p.76), o termo "motivação" vem do latim *movere*, que significa mover, tendo uma íntima relação com a personalidade humana, seu desenvolvimento mental, profissional e pessoal.

A percepção do autor, de certa forma, é corroborada por CHIAVENATO (1997, p.63), que entende que a motivação está contida dentro das próprias pessoas, podendo sofrer influências, tanto de fontes externas ao indivíduo, quanto do exercício de sua atividade laboral.

Para JOÃO PEDRO PEREZ, Diretor de Software da IBM do Brasil: "A motivação nada mais é do que ter a consciência dos motivos que você tem para agir." (Somoggi, 1999, p.17)

Segundo o executivo, a motivação é fundamental para qualquer coisa que se faça na vida, principalmente para àquelas que exigem maior esforço, como o trabalho.

A ação decorre de um motivo, daí a motivação. Não são os mesmos motivos que todos têm para perseguir os objetivos propostos, mas o clima organizacional instaurado, aliado à política de valorização e reconhecimento, exemplos e atitudes coerentes, ajudam, em muito, nesta caminhada árdua que é trabalhar todos os dias com as mesmas pessoas, com todos os tipos de problemas, com *stress*, pressões de acionistas e da sociedade.

As diretrizes estão cada vez mais desafiadoras, no entanto, é surpreendente a capacidade criativa dos colaboradores, que apesar de todos os dificultadores, superaram-se, buscaram energia e debruçam-se em articuladas ações para cumpri-las.

Existe uma razão intrínseca, peculiar a cada indivíduo, que o impulsiona e o encoraja a lutar. Uns perseguem o desafio, apenas pelo prazer de conquistá-lo; outros enxergam uma possibilidade de reconhecimento, talvez financeiro, quem sabe de satisfação do ego. Enfim, cada um pode ter um motivo e, pelo menos sob o aspecto pessoal as possibilidades são inúmeras.

PEREZ, da IBM e MAMEDE, da Volkswagen afirmam que: "As pessoas se motivam por coisas diferentes. Cada um tem que encontrar o que serve de estímulo no seu trabalho". (SOMOGGI, 1999, p.12).

Pela afirmação dos mesmos, pode-se supor que não há como alguém motivar outra pessoa, uma vez que o estímulo tem de ser buscado individualmente.

Esse também é o entendimento de PALADINI (1995, p.18), que observa que a motivação não pode ser obtida pela vontade de outra pessoa que não seja ela própria, opinião compactuada por BERGAMINI (apud ARCHER, 1990, p.33), que considera que ninguém é capaz de motivar outra pessoa, o máximo que se pode fazer é satisfazer ou contrariar as necessidades individuais; isto porque as necessidades são intrínsecas ao próprio ser humano e não se pode fazer com que necessidades não latentes passem a existir nas pessoas, reforçando-se, assim, a idéia da automotivação.

Portanto, ninguém motiva ninguém. As pessoas se motivam e o fazem por alguma razão específica, que normalmente vem ao encontro daquilo que lhes interessa, de suas necessidades. Percebe-se que as atitudes, principalmente os exemplos daqueles que são líderes educadores, acabam sensibilizando os colaboradores.

No entendimento de CHIAVENATO (1979, p.34), DOUGLAS MACGREGOR considerava o homem um animal dotado de necessidades que, assim que satisfeitas, logo tinha outras desencadeadas. Essas necessidades motivam o comportamento humano

O grau de satisfação no trabalho pode ser explicado pela teoria das necessidades, em especial pela teoria da motivação de MASLOW (apud BERGAMINI, 1983, p. 75-76) que diz:

Busca a individualização; a pessoa está principalmente motivada pelo seu próprio crescimento, conquistando a própria autonomia, dentro de um processo dinâmico e seqüencial que vai ao longo de toda a vida propondo um objetivo após outro. O ser humano passa a ser compreendido como alguém que está continuamente desejando alguma coisa e que raramente experimenta um estado de completa satisfação, a não ser por curtos períodos. Assim que um desejo é satisfeito, outro aparece e toma seu lugar, o que faz com que o homem esteja continuamente desejando alguma coisa.

De acordo com CHIAVENATO (1979, p.52), MACGREGOR também entende que a empresa pode oferecer incentivos aos seus colaboradores para que eles se sintam mais motivados, classificando-os em extrínsecos – aqueles ligados ao ambiente e relacionados diretamente ao comportamento, salário, benefícios, etc, e intrínsecos – que são inerentes à própria natureza da tarefa, como a realização do próprio trabalho, a perseguição do seu objetivo, aquisição de novos conhecimentos e habilidades e a necessidade de autonomia e de auto-respeito, que não podem ser controlados externamente.

Pode-se inferir, portanto, que o indivíduo, quando possui um conjunto de necessidades carentes de satisfação, pode se apresentar motivado para o trabalho; desde que a empresa crie condições para o atendimento de suas aspirações básicas, ele poderá se sentir satisfeito em relação ao trabalho.

SBRAGIA e MAXIMIANO (1980, p.15) apontam os seguintes fatores como causas da motivação e satisfação quando referem-se às políticas organizacionais:

1. adequação salário/trabalho e equilíbrio salarial externo;
2. oportunidades de lazer;
3. incentivos à especialização e possibilidades de acesso a cargos superiores;
4. adequação qualificação/trabalho;
5. adequação número de trabalhadores/carga de trabalho;
6. conhecimento dos objetivos políticos da empresa (planos de produção, política de produção, práticas de assistência social, etc.);
7. oportunidades de produção aos mais competentes;



8. conhecimento das possibilidades de carreira e das condições para nela progredir.”

Para CHIAVENATO (1979, p.21), na opinião de HERZBERG, tanto o ambiente externo quanto o trabalho em si, constituem-se ferramentas importantes na motivação do ser humano. O autor entende que não é suficiente apenas considerar o ambiente de trabalho mas, efetivamente, o trabalho ou a atividade que as pessoas exercem. Ele afirma, ainda, que o trabalho é um fator motivador muito poderoso, sempre que propiciar alguma oportunidade de satisfação pessoal ou agregar desenvolvimento a quem o execute.

Quanto à realização das tarefas, o autor entende que elas se tornam desmotivadoras quando objetivam exclusivamente eficiência e economia. É preciso valorizar o desafio e a criatividade.

O entusiasmo, segundo ele, resulta do próprio tipo de trabalho que o indivíduo realiza e não apenas dos bons salários pagos pela organização ou pelas boas condições de trabalho por ela oferecida. Quanto mais se agrega tarefa complexa ao cargo, na medida em que a pessoa se desenvolve, maior é o seu entusiasmo e motivação.

Várias são as formas de se motivar funcionários, como: reconhecimento público de um trabalho bem feito, fornecimento de ferramental adequado, promoção por melhor desempenho, participação nos lucros e remuneração em função do talento. (BRUM, 1998, p.21)

Acrescenta a autora que existem outros procedimentos mais simples, como: dar informações necessárias, cumprimentar o empregado pessoalmente por um trabalho bem feito, solicitar idéias e envolver os empregados nas tarefas do dia-a-dia.

O mérito da empresa deve estar em descobrir com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva. O melhor caminho para a motivação é a capacidade que algumas empresas têm de passar aos seus funcionários, mensagens inspiradoras.

Alguns desses recursos destinam-se a ajudá-los a melhorar sua educação, programas de folgas e férias, bonificação por melhores desempenhos, festas e outros acontecimentos condizentes com a sua natureza social. As festas e os acontecimentos sociais encorajam as pessoas a conhecerem-se umas as outras e a conviver em situações fora do ambiente do trabalho. Por maiores que sejam os benefícios, a motivação ainda requer a informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada.

Ainda segundo BRUM (1998 p.30):

“A informação é o produto de comunicação interna e a maior estratégia de aproximação funcionário-empresa”.

A falta de canais e instrumentos oficiais de comunicação interna provoca uma opinião interna negativa e contrária aos objetivos da empresa. A empresa precisa tratar o funcionário como um aliado em seus projetos e sonhos. É raro a desmotivação estar ligada a aspectos materiais; normalmente são fatores emocionais que desmotivam as pessoas, como, por exemplo: desvalorização, deslealdade e falta de comprometimento. CODA (1986, p.37) concluiu que:

“A satisfação no trabalho depende, basicamente, de características individuais do empregado, de características do próprio trabalho, das atividades realizadas e do contexto ou ambiente onde o trabalho é ou deve ser desenvolvido”.

Percebe-se, pela afirmação de Coda, que a motivação está intimamente ligada à qualidade: qualidade do ambiente de trabalho, do trabalho propriamente dito e, sobretudo do próprio empregado, razão pela qual aborda-se na seqüência o tema qualidade, com ênfase especial às pessoas.

## 2.5 QUALIDADE

Várias definições de qualidade são encontradas na literatura, e essa vastidão, aliada à dificuldade de descrevê-la de forma clara e objetiva, não impede o seu reconhecimento quando ela é experimentada.

A procura pelo que mais se moldasse às necessidades materiais, intelectuais, sociais ou espirituais, tem marcado a evolução humana, num sentido de aprimoramento contínuo.

Os trabalhos dos pioneiros como DEMING, JURAN e CROSBY, foram decisivos para reforçar o valor da qualidade, que era intimamente ligado à qualidade do produto (inspeção, controle e garantia da qualidade).

Já a Qualidade Total evidencia a dimensão comportamental, pois pressupõe a existência da satisfação do cliente interno e externo.

Não há empresa sem clientes e as que sobreviverão se diferenciarão pela qualidade de seus produtos e serviços que passa, necessariamente, pela qualidade das pessoas.

Não se pode pretender que alguém insatisfeito com seu ambiente de trabalho se dedique na elaboração de suas tarefas de modo a obter um produto ou serviço de qualidade. (BARÇANTE, 1995, p.66).

Neste trabalho, a ênfase maior que se dará à qualidade, estará diretamente relacionada ao ser humano. A gestão empresarial moderna está voltada para a importância do cliente externo, mas a conscientização de que o cliente interno é um parceiro nas mãos do qual está, em grande parte, o sucesso do negócio, ainda não foi totalmente absorvida pelas empresas.

É importante que o foco da empresa que pretenda trabalhar com qualidade seja o cliente, porém, a busca da Qualidade Total compreende tanto o cliente interno quanto o externo.

Considerando-se que a maior parte do tempo do funcionário é dedicada ao trabalho, qualquer melhoria nesse ambiente passa a ser encarada como melhoria efetiva de suas condições de vida, o que, por sua vez, vai determinar uma melhoria no clima organizacional, que mais uma vez se refletirá no funcionário, formando-se uma cadeia que realimenta o aprimoramento da qualidade e o aumento da produtividade.

Nesse sentido, pode-se perceber que muitas vezes a importância do ser humano não é reconhecida pelos diversos setores organizacionais. A qualidade pessoal dos empregados que fazem os produtos ou prestam serviços é tão importante como a qualidade final daqueles produtos ou serviços. (MÖLLER, 1997, p.31)

A qualidade não se resume unicamente em produzir muito e fazer bem feito. Humanizar o ambiente de trabalho também é fator importante de qualidade.

Ao mencionar a importância da satisfação e motivação dos empregados nos processos de qualidade, NUNES (2000, p.125) afirma que:

“Para as empresas, empregado desmotivado é sinônimo de baixa produtividade. De acordo com a consultoria Hay do Brasil, as corporações que ganharam prêmios de qualidade na última década têm duas coisas em comum: todas investiram na satisfação de seus empregados e contam com o empenho e a motivação de mais de 70% de seu quadro de funcionários”.

Talvez isso explique o interesse das empresas pela implementação de Programas de Qualidade, que se evidencia na opinião de MÖLLER (1993, p. 2) ao mencionar que:

“O interesse pela qualidade está crescendo em todo o mundo; clientes e usuários estão se tornando cada vez mais exigentes. Eles não estão mais dispostos a aceitar qualidade inferior. Os cidadãos estão insistindo para que o setor público melhore a qualidade dos seus serviços. O setor público é como qualquer outra empresa com clientes pagantes”.

Para o autor, o futuro da organização depende de sua capacidade de atender os requisitos de qualidade que o mundo externo lhe solicita e essa qualidade, presente nos produtos ou serviços, é feita por pessoas. A qualidade pessoal desencadeia sucessivos aprimoramentos, contribuindo decisivamente para o sucesso das empresas.

Uma empresa ou organização eficaz não pode ignorar a qualidade e deveria desenvolvê-la em todas as áreas como uma atividade natural, pois ela pode ser

determinante para o futuro da organização. A qualidade de produtos físicos, controle estatístico, “zero defeito”, desenvolvimento de métodos e de processos, foram uma tônica até o final dos anos 70. A preocupação pela qualidade dos serviços e pelo comportamento humano só foi delineada a partir dos anos 80.

Como observa BARÇANTE (1995, p.71):

“Os conceitos e instrumentos da qualidade destacam os aspectos humanos e sociais do trabalho, em oposição aos modelos autocráticos e burocráticos da empresa e dos órgãos públicos. Por isso mesmo, encontram forte ressonância e interesse, como uma necessidade premente de mudanças”.

A revolução no campo de desenvolvimento da qualidade foi representada pelos conceitos da *Time Manager International* - TMI de “colocar as pessoas em primeiro lugar” e “qualidade pessoal”. Essa revolução privilegia a qualidade dos esforços do indivíduo; é necessário inspirar as pessoas que produzem bens e serviços para que façam o melhor possível. É preciso melhorar as relações humanas, fortalecer a comunicação, formar espírito de equipe e manter padrões éticos elevados.

A TMI define tanto a qualidade técnica (lucro), como a qualidade humana (além do lucro). Pessoas vencedoras têm obsessão pela Qualidade e pela excelência, têm luz, disciplina e automotivação, por isso, além da qualidade técnica, deve-se perseguir a qualidade das pessoas. (MÖLLER, 1997) Esse também é o entendimento de BARÇANTE (1995, p. 02), que questiona:

“Se o processo produtivo é constituído por homens e máquinas e se há uma preocupação constante com a busca de maior produtividade da máquina, por que não valorizar, também, os fatores que potencializam a produtividade humana?”

PALADINI (1995, p. 114) também reconhece a importância das pessoas na produção da Qualidade na organização, afirmando:

“A ação dos recursos humanos na produção da qualidade tem sido fundamental e provavelmente continuará sendo assim. Ainda que possam ser empregados recursos humanos de automação para a organização do sistema e o desenvolvimento e a utilização de dispositivos que visem operar procedimentos nas linhas de produção, sempre será necessária a presença do elemento humano para gerenciar o processo,

para criar novas formas de executar as atividades básicas de produção, para proceder ajustes que as máquinas não conseguem por si próprias. Nenhum outro elemento do processo produtivo tem uma contribuição tão relevante para oferecer como o Homem – como, da mesma forma, não existe nenhum elemento tão complexo quanto ele. Pode-se, mesmo, afirmar que o elemento humano é o recurso que exige o maior investimento – mas também determina o maior retorno, em termos de contribuição para a produção da qualidade”.

SHINYASHIKI (1995, p.22), diz que a sua empresa não é mais uma no mercado e que o seu trabalhador não é mais um na multidão. Empresa e colaboradores passam a ter um destaque único especial.

Considerada como a base de todos os outros tipos de Qualidade, a Qualidade pessoal é fundamental para a auto-estima, determinando o bem-estar do indivíduo, da família, dos amigos e da organização, por isso, parece não ser possível a uma empresa responder às exigências técnicas de qualidade do mundo exterior, se as pessoas não possuírem um alto nível de qualidade pessoal.

O desenvolvimento da qualidade em uma organização deve começar com o desempenho do indivíduo e suas atitudes com relação à qualidade e o fator que mais influencia o desempenho no presente é a auto-estima que é determinada pelo reconhecimento recebido. O grau de reconhecimento experimentado sob a forma de atenção e interesse pelo trabalho, obtenção de resultados tangíveis, reprimendas e crítico reconhecimento e recompensas, influenciam grandemente o desempenho.

Da mesma forma, é mister conhecer a sua meta e a da organização; elas precisam estar claras, bem como é importante compreender porque um trabalho está sendo feito.

O desempenho também é afetado pelos ambientes físico e psicológico. Ambientes funcionais e harmônicos, equipamentos técnicos apropriados, respeito mútuos, altos padrões éticos, confiança, segurança, tolerância, ênfase nos pontos fortes das pessoas, aumentam o desempenho. (MÖLLER, 1997, p.25).

Segundo o autor, a maioria das pessoas tem melhores desempenhos se possuem experiências e habilidades no trato com suas tarefas específicas. Entende, ainda, que o trabalho desafiante e instável pode elevar o desempenho de algumas

peças e diminuir o de outras. É preciso, entretanto, gozar de uma sensação de bem-estar ao fazer seu trabalho.

O desempenho das pessoas é fortemente influenciado pelo desempenho dos colegas mais próximos, familiares e amigos, pela chefia e pelas pessoas que você respeita. As relações humanas são muito importantes e influenciam o ambiente de trabalho, uma vez que tudo que é feito na organização tem ligação com o que outras pessoas fazem.

## 2.6 RELAÇÕES HUMANAS

O termo relações humanas, para o leigo, implica interesses de um homem para com o outro, entretanto, o sentido é muito mais amplo e sua abordagem é compreendida para a aplicação das ciências do comportamento ao estudo e à compreensão de gerência e organização e à motivação humana na empresa.(Gardner, 1969, p.14)

As ciências do comportamento não são exatas. O comportamento humano não pode ser prontamente previsto, baseado em leis ou princípios gerais. Para o autor, é difícil lidar experimentalmente com seres humanos ou com a interação humana; o comportamento humano é complexo, resultado de uma realidade corrente, em evolução, que integra suas experiências passadas e presentes e sua antecipação do futuro, percebendo e integrando os acontecimentos em termos de suas necessidades e sentimentos.

Hoje, os recursos não são tão abundantes como costumavam ser, por isso, gerir uma organização implica conseguir-se reunir os recursos necessários e usá-los de forma criativa para maximizar os resultados pretendidos. Nos cenários organizacionais, principalmente, tudo o que se faz está conectado às coisas que as outras pessoas fazem.

HERMAN (1993, p. 25) afirma que:

“Os nossos recursos humanos, nossos funcionários, são os mais valiosos, os mais caros e os mais voláteis de todos os recursos que usamos para realizar o

trabalho da organização. Precisamos de bons funcionários para executar tarefas. Um dos nossos maiores desafios é atrair, integrar, motivar e manter os bons funcionários dentro da Organização”.

A organização usa vários recursos para cumprir a sua missão e eles são alocados de acordo com a sua disponibilidade e necessidade. Embora todos os recursos sejam importantes, o mais valioso é o recurso humano: as pessoas.

Elas são importantes para o sucesso da organização e é preciso que elas saibam disso. Com os esforços delas, consegue-se superar as fraquezas de outros recursos, já os outros recursos não conseguem compensar um recurso humano eventualmente fraco.

Embora os papéis desempenhados pelas pessoas numa organização sejam diferentes e as contribuições feitas sejam de vários tipos, todos fazem algo para atingir os objetivos, portanto, é fundamental valorizar os empregados, preocupar-se com eles, apreciar seus esforços.

Quando as pessoas realizam um bom trabalho na empresa, recompense-as; como ser humano, cada um tem identidade própria, quer ser especial, diferente de todos os outros; quer ser reconhecido pelo que é, pessoalmente. É importante oferecer oportunidades para as pessoas assegurarem as suas individualidades.

Segundo o autor, vários elementos humanos são essenciais para que a administração de uma organização seja bem sucedida é preciso ter-se uma equipe de pessoas com conhecimentos, habilidades, aptidões e atitudes.

Cada um dos seus funcionários é um ser humano individual, único e especial e deve ser valorizado pelo que é. Cada um tem qualidades, experiências, capacidade, potencial e sentimentos próprios; seus valores, ética e talentos são importantes para a equipe.

Deve-se respeitar e incentivar o potencial das pessoas, valorizando suas características, respeitando a privacidade delas no local de trabalho.



Na avaliação de SKYNNER (1997, p.51) os gerentes estão convencidos da importância das pessoas e AMANA (1999, p.74) acredita que a potencialização da força humana das organizações se dá quando todos acreditam no potencial ilimitado do ser humano.

As pessoas são diferentes, diz FOURNIER (1992, p.2) ao acrescentar que o papel dos gerentes é o de gerenciar o comportamento das pessoas dentro do ambiente empresarial.

As pessoas que trabalham em uma empresa são indivíduos que aplicam os seus talentos pessoais, conhecimentos, capacidade e energia, para realizar o trabalho da empresa, porém, embora elas possam trabalhar como indivíduos ou como membros de uma equipe, o mais importante é que elas vejam a si mesmas como indivíduos e devem ser tratadas e respeitadas como tal.

Deve-se enfatizar o valor do trabalho em equipe, incentivando a cooperação, colaboração, troca de idéias, como forma de criar um clima organizacional que estimule as pessoas a trabalharem em equipe.

A natureza individualista de cada pessoa e a maneira especial como um complementa os outros, são alguns dos motivos pelos quais uma equipe funciona bem.

A diversidade é salutar e deve-se encorajar as pessoas a ser o que elas são, ao invés de querer transformá-las em outras pessoas. Aceitando cada pessoa como ela é, ela trará contribuições diferentes para o grupo.

Quando uma equipe obtém sucesso, é importante comemorá-lo, fomentar os sentimentos positivos dos funcionários em relação ao que eles estão fazendo, enfatizando a contribuição de cada um para atingir os objetivos organizacionais.

Deve-se cumprimentar as pessoas quando elas chegam ao trabalho; procurar sair da sala e passear pelo escritório. Estar presente denota interesse. Procurar dispensar um tempo para as pessoas para conversar, dando oportunidade a elas de falarem sobre as coisas que estão fazendo no trabalho. Estar presente aos eventos informais da empresa. As pessoas querem sentir que fazem parte do que acontece

na organização, querem um papel mais significativo no trabalho. Quando as pessoas querem se envolver e não têm oportunidade, ficam alienadas em relação à organização. Deve-se solicitar a opinião das pessoas, o que não significa que se deve acatá-las sempre; a decisão final é sempre da gerência.

Uma organização precisa gerar resultados em longo prazo para garantir sua existência e precisa de uma estratégia competitiva para obter esses resultados.

A competitividade de uma organização liga-se ao melhor desempenho que apresenta em seus mercados, portanto, deve-se gerenciar pela excelência, o que pode ser entendido pela combinação de ações que coloquem no mercado um produto ou serviço com confiabilidade de entrega e preço adequado, por exemplo.

Pode-se dizer, também, que ser excelente é maximizar os recursos disponíveis, utilizando criatividade, confiança e comprometimento que agreguem e que tenham por objetivo alcançar resultados, buscando a excelência e a evolução.

A empresa tem de ser competitiva, mas as pessoas também têm de ser competitivas.

Quando se refere a fator humano, WILLINGHAM (1999, p. 2) afirma:

“Para aumentar de forma significativa a produtividade nesses próximos e difíceis anos, líderes e gerentes deverão aprender a respeito e maximizar o rendimento dessa massa potencial inicialmente vasta, ainda que latente, representada por sua gente, massa essa que nos dias de hoje, permanece estagnada e sem desafios”.

Na visão de HERMAN (1993, p.251), o local físico onde as pessoas trabalham reflete a organização, seus valores e suas políticas. Quanto mais confortáveis os ambientes de trabalho, mais produtivos serão os funcionários. Assegurando um bom sistema de ar condicionado e ventilação e ambientes livres de fumaça eles ficarão mais satisfeitos. Quanto mais se faz para melhorar a atmosfera de trabalho, mais as pessoas gostarão.

Os funcionários provavelmente têm contribuições a dar; deve-se solicitar essas contribuições, pois eles gostarão de colaborar. Quanto menos eles se preocuparem com o ambiente físico, mais atenção e energia serão dispensadas ao trabalho e maior será a produtividade.

A saúde deve ser promovida elaborando-se um Programa de Qualidade de vida e exigindo-se que a segurança seja uma tônica de todos, criando-se e incentivando-se a atuação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA.

As pessoas querem liberdade para tomar algumas decisões sozinhas. Deve-se ser sensível às necessidades pessoais e transigir, sempre que possível, às necessidades dos empregados, especialmente quanto à flexibilização de horários.

Embora nem todos os serviços sejam passíveis desse ajuste, a predisposição em atender alguns pleitos, em muito ajuda na criação de um ambiente favorável; deve-se estar atento às oportunidades e ser flexível o bastante para dar vazão às idéias apresentadas pelos funcionários.

A sensação de vida em família pode ser muito saudável para a organização se aplicada corretamente; ela não significa entregar o comando para os funcionários, mas que eles podem tratar-se pelo primeiro nome ou apelido, deixando a formalidade para o relacionamento com os clientes. Nesse contexto, as pessoas se preocupam umas com as outras, dividindo responsabilidades e na eventualidade de discussões, essas são afloradas e podem ser solucionadas mais rapidamente.

"O ser humano naturalmente gosta de trabalhar e se relacionar socialmente com outras pessoas. Os esforços conjuntos podem ser bastantes produtivos e, ao mesmo tempo, criar laços importantes entre companheiros de trabalho".HERMAN (1993 p. 152).

O ser humano é, por excelência, um ser social e o trabalho desenvolvido de forma conjunta pode resultar no aumento da produtividade, criando um ambiente mais harmonioso, favorecendo as relações de amizade.

A produtividade pode ser aumentada com empregados confiantes, pois eles se sentem melhor com eles mesmos e com relação ao que estão fazendo. Dizer às

peessoas que se confia nelas e respeitá-las faz uma grande diferença, pois pode afetar não apenas o presente mas o futuro da trajetória profissional delas. Quando as pessoas compartilham bons sentimentos, elas percebem mais o espírito de equipe e quanto mais coesa a equipe, melhor.

Deve-se, também, fortalecer os relacionamentos através de contatos sociais e profissionais que acabam aumentando a confiança e a cooperação.

## 2.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE UM MODELO DE GESTÃO

Segundo PEREIRA; SANTOS (2001, p. 47):

"Quando se procura caracterizar um modelo de gestão, que possa servir de parâmetro para novas práticas gerenciais, são necessárias algumas considerações".

Primeiramente, é difícil representar a totalidade de qualquer modelo de gestão em uso em uma organização, pela sua abrangência e complexidade. Por isso, freqüentemente se encontram modelos representativos de partes da totalidade ou a totalidade dentro de um enfoque específico.

Em segundo lugar, pelo fato de haver interações e interdependências entre as variáveis que podem levar a organização a um estado de mudança, é necessário observar e acompanhar a evolução dos eventos para evitar que uma melhora em um aspecto não cause conseqüências indesejáveis refletidas em outros aspectos.

A terceira observação refere-se aos processos de trabalho. Eles consistem num conjunto de tarefas, que embora muitas vezes executadas separadamente, devem funcionar numa cadeia de valor, onde uma é cliente de outra e que sua soma deve representar valor para o cliente final.

A quarta observação refere-se à estratégia. Embora possa tomar as mais diversas formas, ela se resume em políticas que se destinam a orientar a execução das atividades para alcançar o resultado proposto. Todos em uma empresa devem fazer parte da estratégia.

A quinta observação refere-se aos resultados. Através do desdobramento do resultado almejado principal, tem-se um conjunto de resultados almejados parciais que podem ofuscar ou desvirtuar a visão e missão da empresa. Não se deve perder de vista a perspectiva abrangente do que constitui o conjunto de resultados da organização.

A sexta observação refere-se à mudança organizacional. Se uma organização mudou, mudou o como fazer e isto só são conseguidos pela aplicação de conhecimento que é fornecido por pessoas. Isso explica por que um processo de mudança deve contemplar o desenvolvimento do ser humano e da empresa em todos os níveis. Por isso, um processo planejado de mudança deve primeiramente contemplar a mudança cultural para depois investir nos processos e recursos.

Mesmo diante da abrangência e complexidade apresentadas na primeira consideração sobre um modelo de gestão, é de suma importância o enfoque da totalidade do modelo, pois o estado de mudança atual que as organizações se encontram é consequência da interação e interdependência ambiental que forma um espiral contínuo de mudanças que influenciam as empresas, mas que também é influenciado pelas mesmas.

Embora, com frequência quando se trata de estudos sobre gestão, as organizações são consideradas em partes e quando no todo, o são isoladamente, cabe evocar que os resultados alcançados só fazem sentido se a organização for considerada integrante de um sistema complexo, pois sua existência se deve à necessidade de continuidade e sobrevivência da humanidade. Não faz sentido uma empresa causar prejuízo ao ambiente no qual ela está inserida para obter um resultado financeiro positivo.

Assim, a necessidade de mudança cada vez mais evidente, neste início de século XXI, imposta pela dinamicidade do ambiente, exige que as pessoas e empresas estejam preparadas, não para um processo de mudança individual em etapas, mas que as organizações estejam prontas para mudar e ser mudadas continuamente, juntamente com as pessoas que a integram e com o ambiente no qual estão inseridas.

Disso infere-se que um processo de mudança só terá êxito se puder ser identificado seu início, seguido de mudanças continuadas num processo sem fim. Procurando contemplar ao máximo todos os aspectos da realidade organizacional, a partir daqui procurar-se-á explicitar a tendência atual da administração contribuindo assim para um novo modelo gerencial em formação.

## 2.8 CRIAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTADA

Atualmente a vantagem competitiva tem sido proporcionada às empresas através de estratégias empresariais bastante diversas. Algumas a conseguem através de produtos de alta qualidade, outras pela boa relação com os trabalhadores ou ainda pelo bom tratamento dispensado aos clientes. Esta diversidade de práticas, apesar de trazer bons resultados em curto prazo, tem acarretado fragilidade à competitividade alcançada, deixando as empresas bastante suscetíveis a novas práticas.

Somando-se a isso, as dificuldades mencionadas no capítulo anterior, a contextualização do ambiente empresarial atual demonstra a necessidade de novas práticas gerenciais capazes de criar e, principalmente, manter a vantagem competitiva alcançada.

## 2.9 A NOVA RELAÇÃO ENTRE EMPREGADOR E EMPREGADO

Segundo REICH (1999, p.12), o caminho do êxito para as empresas na nova economia passa por uma nova relação entre empregador e empregado. Na relação tradicional, as duas partes se comportavam como se uma estivesse sendo explorada pela outra. Agora a tendência é de cooperação, com consciência de que há dependência mútua, mas principalmente, benefícios a serem compartilhados.

Na economia baseada na propriedade e no capital, onde a produção era em massa, o poder absoluto da contratação era das empresas, que se preocupavam em recrutar e treinar as pessoas e a divisão do trabalho era simples: o empregador mandava e os empregados obedeciam.

É o que McGregor (1980, p.47) conceitua como "teoria X", implícita ainda em muita prática e política gerencial atualmente. Segundo esta teoria, o ser humano é averso ao trabalho, precisando ser coagido ou ameaçado de punição para que se esforce, preferindo ser dirigido, evitando responsabilidade e querendo garantia acima de tudo.

Na economia baseada no conhecimento, onde as empresas precisam de flexibilidade, velocidade e criatividade, o profissional talentoso pode se dar ao luxo de escolher para quem e com quem quer trabalhar. A preocupação das empresas é atrair e manter pessoas talentosas dos quais esperam compromisso total.

Com pressuposições opostas à "teoria X", a "Teoria Y" indica a possibilidade de crescimento e desenvolvimento humano, ressaltando o fato de que os limites da colaboração, no ambiente organizacional, não são limites de natureza humana, mas da engenhosidade da direção em descobrir como fazer atuar o potencial representado pelos recursos humanos da organização. (McGREGOR, 1980, p.53).

Considerando isto, as empresas estão testando um novo sistema operacional para o relacionamento empregador-empregado que substitua o velho conjunto de práticas que consideram empregadores e empregados inimigos mútuos. É uma idéia revolucionária: a colaboração e a vantagem mútua passam a ser a essência da organização.

ÁLVARES (1999, p.71) cita estudos que evidenciam um desempenho melhor em empresas que recompensam os esforços de seus funcionários, e a maioria delas são consideradas bons locais de trabalho. Para o autor o sistema de participação nos resultados está fortemente vinculado à ideologia do fundador, e o uso do sistema se deve à crença que o partilhamento do sucesso entre os empregados, aumenta a produtividade e, por conseguinte o lucro.

No Brasil, segundo ÁLVARES (1999, p.72), apesar da Medida Provisória nº 794 de 29 de dezembro de 1994 prever o uso da participação nos lucros e resultados como forma de incentivo à produtividade e proibir seu pagamento em períodos inferiores a um ano, a não constituição de base para encargos trabalhistas e previdenciários fez com que, contrariamente ao propósito da legislação, as

empresas tratassem a participação nos lucros e resultados como uma forma de efetuar pagamento de salários sem os devidos encargos.

OHMAE (1999, p.26) reforça essa colocação, afirmando que o fato de um funcionário ficar na empresa determinado número de horas por dia, não justifica um salário mensal. No novo modelo de trabalho, só deve ser pago aquele que de fato produzir algo de valor. Segundo o autor, isso já faz parte da realidade de países como a Índia, Cingapura, Estados Unidos e Japão e em pouco tempo será a forma padrão de operar em todo o mundo.

O novo mercado vai valorizar aqueles que tiverem capacidade de negociação e colaboração. Aprender, ensinar e transferir conhecimentos entre diversas áreas será uma habilidade importante. Igualmente importante será a capacidade de atrair e reter os profissionais certos.

Nenhuma empresa conseguirá fazer frente a um cenário de alta competitividade sem o comprometimento e a capacidade inovadora de seu pessoal. Uma das formas de se conseguir isto, é através de programas de participação nos lucros, que devem contemplar o resultado do trabalho de cada um. A grande dificuldade está na determinação dos resultados, quase sempre medida através de avaliação de desempenho individual e de mão única onde o chefe avalia o subordinado. É o grande desafio para os componentes da alta administração, que deverão se transformar de chefes autocráticos em líderes de pessoas.

BEER; NOHRIA (2001, p.126) enfatizam que a maioria das empresas tradicionais reconhece que a alternativa é transformar-se ou sair do mercado. E acrescentam: pelo menos 70% das iniciativas fracassam.

De acordo com os autores, há dois modelos a serem seguidos pelos líderes que dirigem as empresas nesse ambiente de mudanças: um propõe criar rapidamente valor para os acionistas, a "teoria E"; o outro, desenvolver com tempo e paciência uma cultura corporativa aberta e confiável, a "teoria O".

Cada uma das duas teorias para suplantear as mudanças, segue premissas bastante diferentes e nem sempre percebidas por aqueles que buscam o resultado de sua aplicação. A "teoria E" tem como base o valor econômico para o investidor. A



"teoria O" baseia-se na capacidade organizacional. Ambas têm seus méritos, contudo, cada uma produz consequências nem sempre esperadas.

Para entendê-las melhor, faz-se necessária a sua exposição, levando em consideração várias dimensões das mudanças corporativas, a saber: metas, liderança, foco, processo e sistema de recompensas.

A abordagem da "teoria E" diz que o valor para o acionista é a única medida legítima de sucesso empresarial. Propõe o uso intensivo de incentivos econômicos, demissões drásticas, *downsizing* e reestruturação. Esta teoria produz resultado em curto prazo.

Com relação às metas, são direcionadas para eliminar tudo aquilo que não agrega valor ao negócio, mesmo que para tanto sejam necessários corte de pessoal ou sacrifício de produtos e clientes.

Com relação à liderança, o gerenciamento é feito de forma tradicional: de cima para baixo. A base não é consultada no estabelecimento de metas, tampouco na maneira de alcançá-las.

Com relação ao foco, por se tratar de uma abordagem de cima para baixo, pode ser mudado com facilidade, gerando resultados financeiros rápidos. Enfatiza a estrutura e os sistemas.

Com relação ao processo, se parece com um plano militar. As pessoas são instruídas a atingir alvos específicos até datas específicas. Para tal, são necessárias atitudes duras e decisivas, sob pena de serem despedidas caso não logrem êxito.

Com relação ao sistema de recompensas, estimula o atendimento de metas em curto prazo e a ele está atrelado. Os incentivos geralmente são financeiros, sendo uma intenção de recompensar aqueles que trabalham arduamente. A essência da forma de remuneração está na coadunação de interesses dos funcionários e acionistas.

A abordagem da "teoria O" enfatiza a transformação cultural completa, buscando o aumento da produtividade e o comprometimento dos funcionários. É um enfoque mais humano, porém seus resultados demoram a aparecer.

Com relação às metas, buscam desenvolver a capacitação da força de trabalho, envolvendo sindicatos e funcionários, através de um conjunto de valores e princípios, valorizando o trabalho em equipe e a comunicação.

Com relação à liderança, é mais participativa, de baixo para cima. Os esforços são para que os funcionários fiquem emocionalmente comprometidos com a melhoria de desempenho da empresa. As equipes elaboram declarações de valor e os sindicatos são chamados a dialogar. Os funcionários são estimulados a identificar e resolver problemas.

Com relação ao foco, está em desenvolver uma cultura corporativa, através de atitudes e comportamento dos funcionários. Cria-se uma cultura de confiança e compromisso, substituindo a hierarquia funcionalmente organizada por uma estrutura matricial, dando poder às equipes e funcionários para se voltarem ao cliente.

Com relação ao processo, a alta gerência encoraja a experimentação de baixo para cima e a troca de conhecimentos entre unidades ou departamentos. A mudança é evolutiva e emergente com a criação de uma cultura de melhoria contínua. Com relação ao sistema de recompensas, a remuneração reforça o processo de mudanças, mas não o impulsiona. O sistema de pagamento vincula-se à qualificação e os ganhos são compartilhados por toda a empresa, como forma de unir funcionários e administração.

BEER; NOHRIA (2001, p.129) alertam, porém, que em suas formas puras, as duas teorias são limitadas. Aqueles que optam pela "teoria E", afastam-se de seus funcionários para aliviar a culpa por escolhas difíceis, e começam a vê-los como parte do problema, deixando de investir em recursos humanos, enfraquecendo a capacidade de desenvolvimento sustentado.

Aqueles que optam pela "teoria O", constatarem que seu comprometimento com os funcionários os impede de tomar decisões duras e são tentados a adiar medidas que poderiam trazer ganhos significativos de produtividade.

As empresas que efetivamente unirem as duas abordagens, aproveitando seus benefícios, conseguirão bons resultados de produtividade e lucratividade. São as que têm maior probabilidade de conseguir uma vantagem competitiva sustentada.

Para SCHERMERHORN JÚNIOR (1999, p.12), os gerentes são a chave para o desempenho organizacional e no século XXI terão que se superar para corresponder às expectativas depositadas neles e nas organizações que lideram. Algumas fraquezas são identificadas na maioria dos gerentes e deverão ser superadas para o sucesso futuro, entre elas: ênfase exagerada nos resultados de curto prazo, provincianismo, deficiência em treinar e motivar os trabalhadores adequadamente, incapacidade de transformar inovações em produtos viáveis e falta de cooperação dentro da empresa e entre empresas.

Para alcançar resultado positivo neste ambiente mutante, os gerentes deverão ser: estrategistas globais, que reconheçam as interconexões entre nações, culturas e economias na comunidade mundial; mestres em tecnologia, que se sintam a vontade com a alta tecnologia existente, que entendam as tendências tecnológicas e suas implicações na organização; políticos consumados, que entendam a crescente complexidade das regulamentações governamentais e o meio legal; e líderes/motivadores capazes de atrair trabalhadores talentosos e despertar-lhes o entusiasmo criando um clima de alto desempenho.

## 2.10 ABORDAGENS TEÓRICAS DA LIDERANÇA

### 2. 10.1 Novo Mundo, Nova Liderança

Os ventos da globalização da economia trouxeram as sementes de um mercado sem fronteiras e de competitividade. De seu desenvolvimento, brotarão dois frutos antagônicos: a interdependência e a diversidade. As tensões dessas forças paralelas estão rapidamente tornando obsoletos os comportamentos tradicionais de liderança. As antigas estruturas de liderança autoritária, competitiva e inflexivelmente individualista estão se desfazendo. Até a mais atual arquitetura de

liderança, que busca fundir competição com a colaboração, parece destinada a ruir diante da força das mudanças.

Nesta nova era, a liderança se torna mais completa e oferece desafios e promessas. Permite aos líderes buscarem comportamentos em um aspectos bem mais amplo do que aquilo que eles estão acostumados. Seus instrumentos de trabalho para atingir metas e objetivos organizacionais são simplesmente as pessoas de sua equipe e ele mesmo. Apenas utilizando de forma ética e altruísta estes instrumentos, eles podem integrar as forças centrífugas de diversidade e interdependência.

Desta forma, abordar o tema liderança se torna cada vez mais tentador. No entanto, sabe-se que não se pode partir do zero e introduzir novas idéias sem antes passar pela história da liderança e suas principais abordagens.

Assim sendo, a seguir apresentam-se as três abordagens principais estudadas por vários eruditos da liderança: O estudo dos traços característicos do líder, o estudo dos comportamentos de liderança e o estudo das contingências ou das situações em que os líderes agem.

#### 2.10. 2 Abordagem Baseada nos Traços

A primeira grande contribuição para compreender a liderança, realizadas por psicólogos e outros pesquisadores, foi a tentativa de identificar características e traços pessoais dos líderes. A visão popular, na maioria leigos no assunto, ainda parece ser a de que os líderes já nascem feitos e que existem pessoas com predisposição à liderança: indivíduos naturalmente mais corajosos, mais agressivos, mais decisivos e mais articulados do que os outros.

Assim, os primeiros pesquisadores na procura de características da liderança utilizaram duas abordagens comparativas: características dos líderes e características diferenciadoras dos líderes eficazes dos ineficazes.

Ambas as tentativas de comparação não foram bem-sucedidas. Não havia traços físicos ou comportamentais que distinguissem clara e consistente os líderes dos

seguidores. Alguns traços comuns a um grupo de líderes não eram comuns para outro grupo. Notou-se inclusive que alguns comportamentos se tornavam mais observáveis nos indivíduos depois de ocuparem uma posição de liderança (autoconfiança, decisão rápida), de forma tal que os traços podem ser resultados e não causas da capacidade de liderar.

Conclui-se da abordagem baseada nos traços que, ainda que as medidas de personalidade possam um dia se tornar suficientemente exatas para isolar as características de liderança, até agora a evidência sugere que as pessoas que surgem como líderes não possuem um conjunto especial de características natas que as diferencie claramente dos liderados.

### 2.10.3 Abordagem Comportamental

O fato de que não havia características que distinguissem os líderes eficazes dos outros levou os pesquisadores à tentativa de caracterizar o comportamento de liderança. Desta forma, o foco deslocava-se do que os líderes eram para o que os líderes faziam - como se comunicavam, como motivavam sua equipe, etc.

Acreditava-se em um outro ganho a partir desta determinação: o comportamentos podem ser aprendidos. Deduzia-se que os indivíduos poderiam então ser treinados em liderança eficaz. Esses pesquisadores se concentraram em dois aspectos comportamentais de liderança: as funções de liderança e os estilos de liderança.

#### **- Funções de liderança**

Para atuar com eficácia, um grupo precisava de alguém que realizasse duas funções principais e concomitantes: função relacionada à tarefa e soluções de problemas advindos e função de manutenção do grupo como medidor, motivador e integador social.

Acreditava-se que um indivíduo capaz de desempenhar com êxito aos dois papéis seria um líder bastante eficaz. Entretanto, a prática mostra que um líder, na maioria das vezes, apresenta habilidade para apenas um papel e que, muitas vezes,

os grupos se adaptam a esta situação adotando a liderança compartilhada: o líder formal executa as tarefas da função e outros membros cuidam da função social.

### **- Estilos de liderança**

As duas funções de liderança citadas anteriormente podem ser expressas em dois estilos de liderança. Existem líderes que têm estilo orientado para a tarefa: supervisionam de perto seus funcionários para garantir que a tarefa seja executada satisfatoriamente. Desta forma, realizar o trabalho é mais importante que o crescimento e satisfação do executor. Neste caso, o "O QUÊ" é mais importante que o "COMO", fortalecendo os fins em detrimento dos meios.

Do outro lado, estão os líderes com estilo orientado para as pessoas. Buscam sempre relações amigáveis, gerando um clima de confiança e respeito na equipe, tendo o cumprimento da tarefa como uma consequência do clima interno. TANNEMBAUN E SCHNIDT (1995, p.173-191) foram um dos primeiros a descrever os vários fatores que julgava-se influenciar na escolha do estilo de liderança.

Propuseram a observação das três forças de influência como determinante dos dois estilos de liderança (por tarefa ou por pessoas):

#### **- Forças presentes no líder.** a força de liderar do indivíduo é influenciada

inicialmente por sua experiência passada, seus valores e seus conhecimentos. Se sua crença de que os interesses da organização vêm antes da necessidade das pessoas, provavelmente ele tenderá a assumir um papel direcionado ao cumprimento das tarefas.

**- Forças presentes nos subordinados:** quando as pessoas lideradas se mostram independentes, com alto grau de responsabilidade e autogestão, identificam-se com os objetivos da organização e têm iniciativa e conhecimento para solucionar problemas, provavelmente o líder assumirá uma administração participativa, pois seu papel estará mais voltado a um facilitador das relações internas do que a problemas com a tarefa, já que estes provavelmente quase não existirão. O contrário também é verdadeiro e, em um grupo imaturo e sem iniciativa, a inclinação do líder será para o estilo autoritário.

- **Forças presentes na situação:** a maioria dos líderes tende ao estilo de liderança preferido pela organização. Se esta enfatiza as habilidades humanas, o líder se inclinará no estilo centrado nas pessoas; se a organização tem um estilo mais centralizador e autoritário, o líder tenderá mais ao estilo orientado para a tarefa. Este é um exemplo das forças situacionais que podem também ser relativas às características do grupo de trabalho, à natureza das tarefas, às pressões do tempo, a fatores ambientais e culturais, enfim, tudo que possa afetar as atitudes dos membros da organização em relação à autoridade.

- **A Grade Gerencial ROBERT BLAKE E JANE MOUTON (1996)** desenvolveram um instrumento para medir a preocupação do líder relativo às pessoas e às tarefas: a grade gerencial. Este diagrama identifica uma gama de comportamentos baseada nos estilos orientados para a tarefa e nos estilos orientados para os empregados e suas variações, expressos como um contínuum em uma escala de 1 a 9.

Através da grade gerencial, pode-se identificar alguns estilos de liderança:

- *Liderança empobrecido (1,1 - Canto inferior esquerdo):* pouca preocupação com as pessoas e pouca preocupação com as tarefas (*Produção; também chamado laissezfaire*, onde o líder abdica de seu papel de liderança).

- *Gerência de clube de campo (1,9):* muita preocupação com os empregados e pouca preocupação com a administração da produção.

- *Gerência de tarefa ou autoritária (9,1):* excessiva na produção e eficiência e pouca preocupação com os empregados.

- *Gerência meio-do-caminho (5,5):* preocupação mediana tanto com as pessoas quanto com as tarefas.

- *Gerência em equipe ou democrática (9,9):* muita preocupação tanto com a produção quanto com a moral e satisfação das pessoas.

BLAKE E MOUTON concluíram que o estilo 9,9 é estilo de liderança mais eficaz. Acreditam que essa abordagem à liderança irá, em quase todas as situações,

resultar em um maior desempenho, menor absenteísmo e rotatividade e alta satisfação do empregado.

Utiliza-se amplamente a Grade Gerencial de Blake e Mouton como ferramentas de treinamentos de lideranças.

#### 2.10.4 As Abordagens Contingenciais

O estudo das abordagens de características e a comportamental mostram aos pesquisadores que eram muitas as variáveis envolvidas na liderança eficaz, como a cultura organizacional e a natureza das tarefas. Não foi identificado nenhum traço comum a todos os líderes eficazes, nem tampouco um estilo eficaz para todas as situações.

Desta forma, as pesquisas deslocam-se para um outro ângulo de visão: identificar em cada situação os fatores que afetavam a eficácia de um determinado estilo de liderança. Os resultados destas pesquisas constituíram uma abordagem contingencial da liderança. Essas teorias evidenciaram os seguintes fatores:

##### **- Teoria da Liderança Situacional**

PAUL HERSEY E KENNETH H. BLANCHARD (1982) elaboravam uma das principais abordagens contingenciais à liderança: a teoria da liderança situacional. Através dela, afirmam diretamente a “maturidade” dos subordinados: desejo de realização, disposição para aceitar responsabilidades e capacidade/experiência relacionadas à tarefa.

Para HERSEY E BLANCHARD, o relacionamento do líder com seus subordinados passa por quatro fases (como um ciclo de vida), evoluindo à medida que as pessoas se desenvolvem e crescem. Desta forma, o líder precisa utilizar um estilo de liderança a cada fase:

*Fase 1 - Alta tarefa/ baixo relacionamento:* no início do trabalho dos subordinados o líder deve voltar-se para o cumprimento da tarefa e produção. Eles precisam ser instruídos em suas tarefas e a ênfase deve ser nas regras e



procedimentos da organização, as quais precisam se familiarizar. Se o líder não direciona suas orientações fortemente para as tarefas, neste momento inicial, causa a improdutividade dos novos subordinados, devido à ansiedade e confusão.

Por outro lado, a tentativa de uma gerência participativa com os empregados, neste estágio, seria inadequado, uma vez que ainda não conhecem profundamente a tarefa para contribuírem com sua experiência.

*Fase 2 - Alta tarefa/ alto relacionamento:* à medida que os subordinados começam a aprender suas tarefas, a orientação para a produção continua essencial pois envolve acompanhamento e especialização. No entanto, a confiança e o apoio moral do líder deve aumentar para que se sintam encorajados e valorizados pelos esforços empreendidos.

*Fase 3 - Alto relacionamento/ baixa tarefa:* neste estágio, a motivação e a capacidade dos subordinados cresceram e eles buscam maiores responsabilidades. Desta forma, o líder não precisa mais ser um direcionador, pois poderia, neste momento, causar ressentimentos e desmotivação, uma vez que eles se sentem capazes e competentes nas tarefas. O líder precisa intensificar a relação através de ações que os deixem interessados por mais responsabilidades, e os tornem mais confiantes.

*Fase 4 - Baixo relacionamento/ baixa tarefa:* Os subordinados estão auto direcionados e não mais necessitam nem esperam um relacionamento direcionador por parte do líder. Estão se "auto liderando".

A teoria da liderança situacional gerou grande interesse pelo caráter dinâmico e flexível dado à liderança. Através dela, a motivação, a capacidade e a experiência dos subordinados podem ser constantemente avaliadas ao se determinar qual combinação de estilo é mais apropriada sob aquelas condições.

Para HERSEY E BLANCHARD, se o estilo for apropriado, ele não apenas motivará os subordinados como também irá ajudá-los a amadurecer. Desta forma, o líder realmente eficaz estará mudando constantemente de estilo, de acordo com a situação.

- Modelo De Fiedler: *Estilo de liderança x Situação de trabalho* FIEDLER (1999), ao desenvolver seu modelo, partiu da suposição básica de que os líderes têm uma grande dificuldade de mudar seu estilo de liderança. Para ele, a maioria dos líderes não é muito flexível, e tentar mudar o estilo de um líder para se ajustar a situações é ineficiente ou inútil.

Partindo do pressuposto de que estilos de liderança são relativamente inflexíveis e que não há um estilo único eficaz para todas as situações, FIEDLER supõe a existência de dois caminhos a se tomar: ou o líder se adapta à situação ou muda-se a situação para que se adapte ao líder. Para o último caso, por exemplo, um líder essencialmente autoritário seria selecionado para ocupar um posto que exigisse um líder mais direcionador pelas características das tarefas; ou um processo de trabalho poderia ser mudado para dar mais autoridade formal ao líder autoritário, com foco nos resultados.

O Modelo de FIEDLER também baseia-se na comparação dos estilos de liderança centrados no emprego e orientados para a tarefa. Seu diferencial está no instrumento de medida utilizado: o grau de CTMP (Companheiro de Trabalho Menos Preferido). Através dele, o líder descrevia, numa escala favorável – desfavorável, o empregado com quem tinha mais dificuldade de trabalhar. Essa medida localiza o líder em um *contínuum* de estilos de liderança. FIEDLER diz:

*“Uma pessoa que descreve o seu companheiro de trabalho menos preferido de um modo relativamente favorável tende a ser permissiva, orientada para as relações humanas e preocupada com os sentimentos de seus subordinados. Mas uma pessoa que descreve o companheiro de trabalho menos preferido de modo desfavorável – que tenha o que passamos a chamar de baixo conceito CTMP – tende a ser autoritária, controladora das tarefas e menos preocupada com os aspectos das relações humanas no trabalho” (FIEDLER1981, p.116).*

Para FIEDLER os líderes com alto CTMP desejam ter relações calorosas com seus companheiros de trabalho e consideram importantes para sua eficácia global os laços estreitos com os subordinados. Por outro lado, os líderes de baixo CTMP priorizam a produção e as relações humanas têm menor importância.

Complementando seu modelo, FIEDLER identificou três “situações de liderança” que ajudam a determinar que estilo de liderança será eficaz:

1- Relações entre o líder e os membros: a qualidade da relação líder-membros é a influência mais importante do líder. Se os membros do grupo respeitam, admiram e confiam no líder, este não dependerá da autoridade formal para administrar.

2- Estrutura do trabalho: é a segunda variável mais importante na liderança. Quando uma tarefa é altamente estruturada, com procedimentos e instruções passo a passo, os membros do grupo têm uma idéia clara e certa do que se espera deles. Com isso, os líderes podem utilizar melhor sua autoridade e medir assertivamente o desempenho do trabalho, além de basear suas ordens e diretrizes a partir das normas estabelecidas. Quando não há estruturação do trabalho, os papéis são ambíguos, os questionamentos se multiplicam e o líder perde seu poder de administração.

3- Poder do Cargo: alguns cargos, por si mesmos, são revestidos de poder e autoridade. Desta forma, simplificam a tarefa do líder de influenciar seus subordinados.

Em seguida, Fiedler integrou todas as variáveis definidas e estruturou um quadro para analisar as situações de liderança e seus estilos. As variáveis utilizadas a partir das três situações de liderança foram:

- Relação líder-membros: BOAS ou MÁS
- Tarefas: ESTRUTURADAS ou DESESTRUTURADAS
- Poder de Cargo: FORTE ou FRACO
- CTMP: ALTO ou BAIXO

Através do modelo de FIEDLER, o cruzamento apropriado do estilo do líder (medido pelo CTMP) com a situação (determinada pelo tipo de tarefa, relação e poder) leva a um desempenho eficaz da liderança. Apesar da validade deste modelo ter sido questionado, concorda-se que contribuiu significativamente para a

compreensão de como os líderes e as situações podem ser ajustados visando à eficácia global.

#### 2.10.5. Liderança baseada em Princípios

Força interior – é este o requisito básico para o desenvolvimento do líder do futuro. O líder deste milênio não será apenas aquele que sabe o “como fazer”, mas, sim, aquele que aprendeu “como ser” – como desenvolver habilidades, qualidades e princípios – e assim vencer a alienação vigente. Desta forma, seu compromisso principal não é com a organização ou com as pessoas, mas consigo mesmo. Este líder, busca se conhecer a cada dia, desenvolvendo os valores necessários para se tornar uma pessoa melhor, com novas maneiras de pensar e ver o mundo (COVEY, 1994).

Baseado nesta visão, COVEY (1994) forma a estrutura de uma liderança baseada em princípios, onde os líderes compartilham sua visão, esclarecem os propósitos, alinham princípios, funções e objetivos e as pessoas alcançam um alto nível de comprometimento com os objetivos da organização.

Para COVEY, a liderança está diretamente ligada à forma de ser do líder, pois o estilo de liderança adotado reflete suas idéias e sentimentos sobre a natureza humana. O que o líder vê, compartilha com as pessoas. Por isso, seus valores, idéias e ensinamentos precisam ser “nobres” o bastante para “inspirar” as pessoas pois, além de seres econômicos, sociais e psicológicos, são também seres espirituais: querem significado, sensação de fazer parte de algo importante (COVEY, 1994, p.47-48).

Estes princípios referidos por Covey (1994) não são os inventados pelo homem, mas, sim, leis do universo que regem as relações humanas e, conseqüentemente, as organizações, e que surgem sob a forma de normas, idéias, valores e ensinamentos, em todos os momentos da vida profissional e pessoal.

Desta forma, a liderança baseada em princípios baseia-se na lei da causa e efeito. Não podemos violar impunemente as leis naturais da justiça, integridade,

confiança, equidade e honestidade. As pessoas que vivem em harmonia com estas leis naturais tendem a inspirar mais confiança, orientando e fortalecendo outras pessoas.

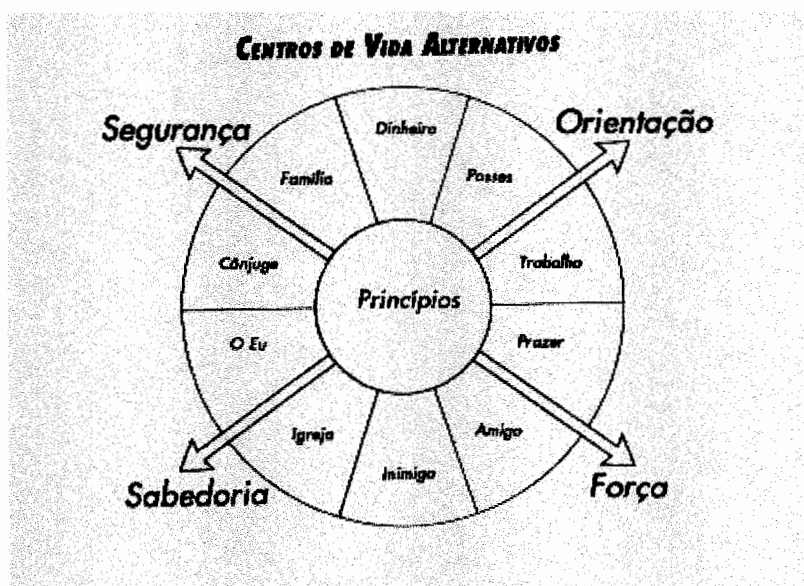
Para COVEY (1994), a liderança e a vida, baseada em princípios, naturalmente conduzem ao desenvolvimento de quatro forças internas de energia: segurança, orientação, sabedoria e força.

Estas quatro dimensões são fundamentais na liderança de equipes uma vez que servem de sustentação às pessoas. A segurança proveniente do líder sustenta a determinação das pessoas para que não se sintam ameaçadas por influências negativas externas, como, críticas e comparações; a orientação se traduz na definição que o líder faz da missão, papéis e objetivos da equipe; a sabedoria para saber reconhecer os erros de maneira positiva, aprender com eles e caminhar para o aperfeiçoamento; e a força para manter a situação mesmo

diante de grandes ameaça, cansaço e estresse. Quando estas forças estão harmonizadas, propiciam uma total integração do indivíduo.

FIGURA 1 – AS QUATRO FORÇAS INTERNAS DE ENERGIA.

FONTE: COVEY (1994)



Covey (1994) salienta que a liderança baseada em princípios deve ser praticada em quatro níveis e de dentro para fora. O nível pessoal representa as

relações de uma pessoa com ela mesma, a auto liderança; o nível interpessoal são as relações e interações de uma pessoa com as outras; o nível gerencial trata das relações de uma pessoa com uma equipe para executarem determinada tarefa e cumprirem um objetivo; e o nível organizacional é quando um conjunto de pessoas organizam outras através de recrutamento, treinamento, educação, solução de problemas e estratégias.

Para que esses níveis de liderança possam ser desenvolvidos, precisam estar baseados em dois princípios fundamentais: confiabilidade e confiança. A primeira está relacionada ao nível pessoal e baseia-se na confiança, no caráter e na competência da pessoa, o que, juntos, trazem a confiabilidade. A segunda, relaciona-se com o nível interpessoal, chamada por COVEY (1994, p.6) de “conta bancária emocional” entre duas pessoas que chegam a um acordo, onde se trocam benefícios, conhecidos como “ganha-ganha”. Apenas em ambientes relacionais de confiança e confiabilidade as pessoas poderão se comunicar claramente, gerar sinergia, exercer a empatia e produzir a interdependência.

A partir destas abordagens, COVEY (1994, p.7-15) traça um perfil de características dos líderes baseados em princípios:

1. Estão continuamente aprendendo: procuram aprender com suas próprias experiências, bem como com os outros, através de leituras, cursos, treinamentos e escuta ativa. Estão atentas a tudo e a todos. Suas atuais capacidades e habilidades estão sempre em aperfeiçoamento e as novas, em andamento. Reconhecem que quanto mais sabem, mais há para aprender.

2. Estão voltados para o serviço: seu foco não é a carreira, mas a missão de obterem sucesso a partir do sucesso das pessoas de sua equipe. Colocam-se “voluntariamente à disposição do serviço, pensando nos outros” (COVEY, 1994, p.8).

3. Irradiam energia positiva: contagiam as pessoas com seu “espírito entusiasta, esperançoso e cheio de fé” (COVEY, 1994, p.9). São otimistas, procurando sempre o lado positivo e sua alegria e fé neutralizam forças negativas.

4. Acreditam nas pessoas: mesmo que o potencial delas ainda esteja latente, criando assim um ambiente favorável ao desenvolvimento pessoal. Diante das fraquezas humanas, reagem tranqüilamente, sem auto-glorificação ou críticas.

Evitam a tendência humana de rotular e prejudicar os outros.

5. Buscam uma vida equilibrada: através da paz de espírito e do bom humor. Reconhecem seu próprio valor e, por isso, não dependem de elogios e reconhecimentos, nem se gabam de seus feitos. São ponderados e evitam os extremos. *“Vivem sensatamente no presente, planejam cuidadosamente o futuro e adaptam-se com flexibilidade às circunstâncias mutáveis”* (COVEY, 1994, p.11- 12). Acreditam que o sucesso é alcançado através de falas e erros. Fracasso só existe quando nada se aprende.

6. Encaram a vida como uma aventura: COVEY descreve bem esta característica quando assemelha-a aos *“corajosos exploradores partindo numa expedição para territórios desconhecidos. Não estão certos do que na verdade irá acontecer, mas estão confiantes de que será algo estimulante e que levará ao crescimento, que novos territórios serão descobertos e novas contribuições serão feitas”*(COVEY, 1994, p.12).

Desta forma, não dependem de fatores externos para se sentirem seguros; sua segurança é interior.

7. São sinérgicos: agregam valor a tudo em que se envolvem, contribuindo para que o todo seja maior que a soma das partes. Nas equipes, utilizam a força do conjunto para complementar fraquezas das partes. *“São catalisadores de mudanças, melhoram qualquer situação em que se envolvem”* (COVEY, 1994, p.12). Delegam naturalmente pois confiam inteiramente nas pessoas e buscam soluções sinérgicas.

8. Exercitam-se pela auto-renovação: buscam estar em exercício das quatro dimensões da personalidade humana: física, mental, emocional e espiritual. Para isso, fazem exercícios físicos constantes; lêem e buscam novas informações; estão atentos às emoções suas e dos outros, utilizando do ouvir e da empatia nas

relações; e buscam sua paz espiritual através da “oração, meditação e jejum” (COVEY, 1994, p.13).

Desta forma, nutrem cada aspecto com os melhores alimentos, evitando uma hipoativação de uma dimensão em detrimento de outra, o que gera o desequilíbrio. A auto-renovação, através da disciplina, fortalece o caráter e a liderança.

Ao analisar estas características da liderança baseada em princípios, observa-se a importância atribuída à autodisciplina, ao auto-conhecimento e à evolução transpessoal sem a necessidade ou influência de fatores externos. Ao contrário, esta reorientação interna de valores nos indivíduos é que irá transformar, adaptar a estrutura da organização.

#### 2.10.6 Liderança como Administração do Sentido

Embora os administradores em geral busquem motivar as pessoas através de fatores extrínsecos e, com isso, condicionem resultados, a verdadeira sinergia motivacional exige certas habilidades que o estudo do comportamento organizacional tem atribuído a certos líderes em especial.

Muitos estudiosos contemporâneos apresentam um traço marcante destes líderes motivacionais: sua sensibilidade a pessoas. Para BURNS (1978) esta habilidade tem sua origem na busca da auto-realização do próprio líder e, como consequência, é repassada para seus seguidores:

“Devido ao fato de os líderes estarem por si mesmos continuamente perseguindo os processos de auto-realização, são capazes de levar consigo seus seguidores, pois neste sentido se acham sempre um passo adiante deles, podendo assim responder aos seguidores quando pedem ajuda no sentido da própria auto-realização.” (BURNS, 1978, p.117)

Para BERGAMINI (1994), nesta busca da auto-realização e do conhecimento de si mesmo, o líder adquire a sensibilidade e o entendimento de que as pessoas são diferentes e que é possível trabalhar produtivamente sob tais diferenças, sem manipulações ou anulações.



Sob este prisma, a crença da liderança como algo intrínseco às pessoas volta à tona, mas não com um caráter discriminatório onde “*uns têm e outros não*”, mas, sim, como uma pontencialidade latente a ser desenvolvida através da canalização da energia da autoliderança, como afirma MANZ E SIMS:

“... nosso foco é uma nova forma de liderança – aquela destinada a facilitar a energia da autoliderança dentro de cada pessoa. Essa perspectiva sugere uma nova medida de força da liderança: a habilidade de maximizar as contribuições dos outros, ajudando-os a guiarem os seus destinos eficazmente, em lugar de fazê-los vergar os seus desejos dos outros ou àqueles do líder” (MANZ E SIMS, 1989, p.16).

Partindo do pressuposto de que a principal função do líder é levar os outros a liderarem a si mesmos, o que dizer da administração enquanto função?

Como visto no capítulo anterior, nas teorias da administração, por várias vezes, atribui-se aos administradores as funções de planejamento, organização e controle, enquanto que ao líder atribui-se a função de atuar junto às pessoas para que estejam motivadas e entusiasmadas na busca de objetivos e resultados.

No entanto, estas atribuições das escolas da administração precisam ser melhor esclarecidas para não haver falsas conclusões. Um bom líder não implica necessariamente em um mau administrador. Se sua busca pela auto-realização for seguida de perto pelo conhecimento de técnicas e metodologias administrativas, poderá se qualificar também como um bom administrador e, com isso, obter melhores resultados organizacionais.

No caso de um bom administrador que seja um mau líder, seu sucesso dependerá do quanto seus subordinados se autodirijam na realização de seu trabalho. No entanto, tornou-se ponto comum esperar que excelentes administradores possuam grande habilidade de liderar.

Estas variações e diferenças têm sido observadas e estudadas por vários autores e sua caracterização serve como base de apoio para padrões de eficácia tanto para os líderes como para os administradores.

Partindo da consideração de que a administração e a liderança são extremos de um mesmo contínuo, Lapiere distingue-as nos seguintes termos:

“Numa extremidade do contínuo, o administrador é caracterizado como uma pessoa que reage, sobretudo em resposta à situação exterior. Trata-se de alguém que dirige uma empresa de maneira a ser eficiente e eficaz dentro de uma estruturação interna e ordenada, regulamentada e hierarquizada (...). O administrador levará em conta principalmente os recursos disponíveis dentro da empresa e as oportunidades ou ameaças existentes em um determinado mercado. Na outra extremidade, o líder apresenta-se como uma pessoa que dirige centrada em sua visão pessoal. Este indivíduo reagirá de acordo com sua realidade interior, próagindo. (...) Isto pode implicar, e geralmente implica, que este líder acabe levando menos em conta os recursos disponíveis (...) ou as mudanças necessárias no ambiente ou em determinado mercado. O modo de estruturação é freqüentemente mais orgânico, mais centrado na pessoa do próprio líder, menos regulamentado e hierarquizado.” (LAPIERRE, 1990, p. 129).

Portanto, cabe ao líder conseguir influenciar as pessoas sem que elas se sintam invadidas ou ameaçadas em sua identidade. Para isso, atribui-se ao líder eficaz habilidades interpessoais antes das técnicas.

A liderança é uma relação entre um líder e seguidores. Sem seguidores não há o que liderar. Líderes eficazes sabem como gerenciar conscientemente a dinâmica desta liderança. Ele se torna o centro de várias forças que exigem que o líder se comporte de maneira a promover suas metas. Estas forças precisam ser gerenciadas simultaneamente pelo líder, uma vez que convergem nele. Então ele deve decidir como reagir tanto às exigências individuais como a interações advindas.

Em resposta a estas várias exigências, o líder deve equilibrar duas forças adicionais: quanta energia despender na obtenção dos resultados e quanto nos relacionamentos.

A partir deste século, os líderes encontrarão exigências cada vez maiores e mais complexas exigências. Se até pouco tempo, possuíam o poder de moldar as organizações de acordo com seus valores pessoais, premissas e estilo, daqui a diante outras variáveis irão influenciar seu trabalho de liderança como coadjuvante.

Vários fatores levaram ao desgaste da autonomia dos líderes contemporâneos, entre eles a explosão tecnológica, a importância das pessoas na eficácia organizacional e os programas econômicos e sociais implantados pelas empresas. Hoje, um diretor-presidente de uma empresa raramente tem a mesma liberdade de seus antecessores. Um exemplo são os conselhos administrativos que,

anteriormente passivos, agora se tornam gestores participantes nas organizações, inclusive na avaliação do desempenho dos dirigentes.

Atualmente, existem líderes que variam quanto aos seus valores, estilos gerenciais e prioridades. Alguns se preocupam com *status*, outros em serem os melhores em sua área.

Os estilos variam desde o mais autocrático ao paternalista, ao conselheiro e àquele voltado para equipes. Da mesma forma, variam em atitudes perante a humanidade e o indivíduo. Os líderes do futuro também se enquadrarão nestes perfis. No entanto, diante da complexidade do mundo e do aumento exponencial da taxa de mudanças tecnológicas e de comunicações, eles terão um desafio ainda maior em gerenciar as tensões entre estes avanços e as necessidades das pessoas. Precisarão dedicar atenção também a questões sociais, como proteção ao meio-ambiente, criação de uma sociedade mais justa e atender à crescente necessidade das pessoas na descoberta de um sentido para suas vidas.

Espiritualidade não será uma palavra reservada à religião.

O maior desafio será conduzir e gerenciar com eficácia as relações entre a missão ou o propósito da organização e suas interações com outros agentes, bem como a declaração aberta de seus valores, estando atento ao papel da organização como determinante da cultura da sociedade globalizada.

Nos anos a seguir, líderes verdadeiramente eficazes possuirão e demonstrarão fortemente seus valores e sua fé na capacidade de crescimento das pessoas. Terão uma imagem da sociedade que gostariam de viver e na qual sua organização estaria inserida. Serão visionários, acreditarão firmemente que podem e devem moldar o futuro, e influirão nessas crenças através do próprio comportamento.

Para adaptar-se a esta nova realidade presente e futura, as organizações precisam de pessoas preparadas para lidar com as constantes mudanças, principalmente ao ocuparem funções de liderança.

A interdependência global está progredindo a passos largos. Política, econômica e ambientalmente, vive-se em um mundo onde as decisões tomadas pelos líderes, em qualquer parte do globo, afetam a tudo e a todos, em todas as partes. Decisões autônomas se tornaram coisas do passado.

Ao mesmo tempo, exemplos de diversidade estão surgindo em todos os lugares; Aonde quer que se olhe, vêem-se as afirmações de identidades distintas e de individualismo. Esta crescente diferenciação – seja de nações, organizações ou indivíduos – requer reconhecimento de entidades separadas. O efeito cumulativo cria uma impulsão em direção à diversidade em uma escala anteriormente desconhecida.

Como resultado, mesmo que a diversidade provoque independência, separação, tribalismo e identidades individuais, a interdependência conduz a uma direção diferente, promovendo alianças, colaboração, mutualidade e universalismo. Nessas circunstâncias radicalmente alteradas, líderes competitivos e autoritários estão destinados a fracassar. Com certeza, simplesmente mesclar autoritarismo com colaboração não irá fornecer um remédio suficientemente potente para os males da liderança.

Ambigüidades e discontinuidades encobrem o presente e turvam o futuro, complicando demasiadamente a tarefa do líder atual. Em uma era repleta de problemas sem precedentes, soluções para dilemas anteriores são essencialmente irrelevantes.

O mundo atual está sendo marcado por constantes choques e movimentos nas conexões entre pessoas, organizações e idéias, e tende a intensificar-se ainda mais.

Essas mudanças múltiplas, ampliadas pelos rápidos avanços tecnológicos, têm alterado o modo como os líderes podem e devem tomar decisões. Alguns dos desafios são imediatamente aparentes:

- *Rapidez e agilidade:* os líderes têm cada vez menos tempo para tomar decisões e agir.

- *Acertar da primeira vez*: dificilmente os líderes conseguem uma segunda chance.
- *Resolução de problemas*: os líderes precisam buscar constantemente novas formas de diagnosticar e solucionar problemas.
- *Inovação*: a busca pelo novo deve ser uma constante preocupação do líder atual, visto que o sucesso do passado não garante o sucesso do futuro.
- *Visão*: é necessário que o líder desenvolva uma visão e, desta forma, atinja metas muito além do problema inicial, pois precisa pensar a longo prazo, apesar de vencer as pressões a curto prazo.

Na tentativa de criar equipes coesas e produtivas, os líderes precisam lidar com os conflitos que permeiam os diversos grupos. Pela influência da diversidade, todos querem seguir suas próprias metas, implantando sérios obstáculos no caminho do líder.

No entanto, as ordens estão em desuso: negociações estão em moda.

Cada líder deve negociar continuamente com uma ampla variedade de outros líderes e grupos não conhecidos.

Neste novo mundo, líderes, cujos repertórios são limitados às condutas mais tradicionais de dominação, competição ou colaboração, ficarão para trás. A nova liderança oferece aos líderes um extenso grupo de estratégias para avançar com flexibilidade e confiança. Essas estratégias também distribuem o peso da liderança e trazem outros líderes para o processo, assim como outros seguidores.

#### 2.10.7 Liderança e a busca de um significado da vida

Por centenas de anos, o assunto liderança tem preocupado e intrigado sábios e praticantes. Há muito parece ser uma questão exaustivamente explorada e totalmente entendida. No entanto, década após década e até século após século, os debates e as publicações a respeito continuam.

As razões desse interminável interesse são, sem dúvida, complexas e demasiadamente complicadas, extrapolando o ambiente organizacional. Raramente considera-se uma questão central para essa curiosidade interminável: que a constante exploração do conceito de liderança é parte de uma busca mais profunda pelo significado da vida, de como cada um se encaixa em um quadro maior.

De alguma maneira, o homem contemporâneo sente que, apesar de sua busca odisséica, a liderança permanece um processo misterioso e imanente. O ressurgimento contínuo da questão reafirma que ela é uma provação, forçando o homem a refinar o conhecimento de si mesmo e das mudanças do mundo em que vive.

Dessa perspectiva, a maior tarefa da liderança é ajudar as pessoas a conectar seu próprio ser e o coletivo, um funcionando em nível individual e o outro em nível social. Esta lógica de desenvolvimento individual passa pela dialética social entre a diversidade, focalizada na identidade individual e a interdependência, que enfatiza o coletivo.

É nesse ponto que a incessante investigação da liderança começa a se encaixar no quebra-cabeça existencial. **A liderança, um símbolo complexo de segurança e controle, permite a extensão de um brilhante manto de possibilidades sobre o inconsciente.**

O papel do líder existe e sempre existiu para preencher as complexas necessidades da condição humana. Se os líderes não existissem, seriam criados e muitas vezes o são por responderem de quatro maneiras às profundas necessidades humanas:

- Ilusão do controle e segurança: Os líderes tecem a ilusão às pessoas de que podem realmente resolver os problemas que naquele momento enfrentam.

Desta forma, ajudam a esmagar essas ansiedades por meio da reafirmação de suas "grandes imagens" sobre as telas mentais das pessoas. Sua profunda autoconfiança, real ou simplesmente imaginada por seus seguidores necessitados, cria um conceito de controle, certeza e segurança.

- Coerência e complexidade: Através de visões que projetam, os líderes trazem significado e coerência à confusão da vida, aprofundando camadas cada vez mais complexas de um significado que pode ajudar as pessoas em sua busca de integrar as dialéticas individual e social.

Em alguns casos, a visão do líder vem pré-conectada a um sistema complexo de crenças – religiosas, políticas, científicas, filosóficas e artísticas – que aterrorizam ou confortam, oferecendo explicações seguras de anomalias e ambigüidades da vida, capacitando os envolvidos a lidar com as crescentes complexidades de sua existência em um mundo que muda constantemente.

- Experiências que expandem a dimensão da vida: São os líderes que levam a humanidade a experiências de crescimento, tanto dolorosas como prazerosas, desde aprender uma nova língua até explorar nossa galáxia e fazer alguém aterrisar na lua. Algumas dessas experiências levam as pessoas ao seu próprio interior, outras as empurram para fora, para a confusão do mundo que as cerca. Desta forma, os líderes lembram às pessoas que existem lições intermináveis a serem aprendidas, passos de desenvolvimento a serem dados.

Por seu modelo de autenticidade, enviam as pessoas em uma busca daquele ponto em que devem fortalecer suas vidas e inteirarem-se de seu ambiente. Ao desafiá-las, forçam as pessoas a expandir sua dimensão de vida.

- Oportunidades e comprometimento: Os líderes identificam e orquestram as oportunidades, e desafiam as pessoas a se comprometerem com uma causa maior que seu ego, tendo assim a chance de agir com nobreza e desempenhar ações além de suas expectativas. Isso leva o indivíduo a enriquecer sua vida através do sacrifício por uma causa suprapessoal.

Além disso, devotando-se a causas maiores que ele mesmo, liberta-se das pequenas batalhas da vida e da tirania do egoísmo. Por meio desses esforços, os líderes orientam pessoas a uma maior integração entre a diversidade e a interdependência, transcendendo assim sua mortalidade e deixando para trás um modelo de liderança e sabedoria.

## 2.10.8 O que os líderes atuais podem fazer

Os líderes sempre responderam a essas necessidades humanas, mas os líderes atuais as servem de maneira um pouco diferente. Em contraste com seus predecessores, sua receptividade para novos conceitos e maneiras mais complexas de liderar, traz à tona novas verdades e até significados mais complexos. Seu reconhecimento das conexões entre pessoas diversas, ideologias contraditórias e eventos que parecem não relacionados ajudam seus constituintes a se moverem além do óbvio.

Por isso, suas próprias ações exigem maneiras diferentes e não-ortodoxas de se comportar, muito além da atual combinação favorecida de competição e colaboração.

Eles extraem suas forças de um vasto repertório de condutas de liderança e sua sensibilidade instrumental os dotam de novas forças e visões.

Os líderes deste novo milênio oferecem uma visão para suavizar os problemas contemporâneos e não pensam que sua maneira é sempre a melhor.

Ou seja, acreditam em suas próprias visões, mas estão dispostos a aperfeiçoá-las, aceitando a diversidade como produto da criatividade da verdade complexa.

No entanto, não guardam sua visão como um proprietário inseguro: confiam sua implementação e expansão a outros, incentivando, assim, a liderança potencial dos outros.

Os novos líderes solicitam pontos de vista diversos porque sabem e querem lidar com ambigüidades, vistas pelos líderes antigos como ameaça. Desta forma, não trabalham com a ortodoxia e nem a exigem de seus liderados. Isso permite que eles respondam adequadamente às complexidades realçadas pelas mudanças rápidas, do mundo globalizado. Esses líderes sabem que esse ambiente exige decisões rápidas mas com muito menos conhecimento do que eles gostariam de ter, e se valem da diversidade de sua equipe para estabelecer sua estratégia. Aceitando a ambigüidade e inclusive buscando-a e interpretando novas informações de muitas



fontes, prepara-se para contingências e utiliza-se de um amplo grupo de estratégias de liderança, respondendo de forma flexível a situações que ocorrem rapidamente.

Outra característica singular dos líderes dessa nova era é a capacidade de formar coalizões mutáveis, aceitando as oportunidades para formar alianças mesmo que pareçam improváveis aos mais ortodoxos.

Sua preocupação com seus seguidores concentra-se no incentivo e desenvolvimento de seus próprios dons de liderança, em que não somente perdem o medo como realmente encontram suas próprias forças e criatividade. Isso porque sabem que não precisam do contraste de seguidores fracos para realçar suas forças, nem de superar outros líderes para serem reconhecidos. Na verdade, eles se unem a outros líderes, reconhecidos ou emergentes, na realização de objetivos comuns.

Os líderes eficazes têm uma visão holística do mundo e, conseqüentemente, os significados de vida que eles trazem para seus constituintes são mais profundos, mais abundantes e mais diversos do que aqueles do líder tradicional. Com isso, estão sempre empenhados na busca por um significado maior, por melhores causas para servir e por maneiras mais autênticas de alcançá-las.

A perspectiva da liderança do novo século traz à tona questões inteiramente diferentes daquelas levantadas pelos líderes tradicionais. Estes se perguntavam: "Quem me seguirá? Quem irá apoiar meu sonho? Quem é diferente de nós? Quem é nosso inimigo?" Os líderes eficazes, por outro lado, perguntam: "Quais são os nossos desafios? Quais são os nossos sonhos? Onde é o nosso território comum?"

A sede deles para conquistar está focalizada nos problemas, não nas pessoas ou nações. Essa sede é saciada não pela agressão ou violência, mas por uma mistura de persuasão, colaboração e confiança.

## **CAPITULO III**

### **3.0 ASPECTOS RELACIONADOS**

#### **3.1 HISTÓRICO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

A Caixa Econômica Federal é uma instituição pública, criada por D. Pedro II, na cidade do Rio de Janeiro, através do Decreto nº 2723, de 12 de janeiro de 1861 e tinha como finalidade inicial incentivar a poupança popular e conceder empréstimos sob penhor às classes menos favorecidas.

Para se entender melhor a Caixa Econômica Federal é importante que se resgate a sua vocação histórica: desde que foi criada com o Monte de Socorro, com o objetivo de prestar serviços às classes menos abastadas, a Caixa recebia depósitos populares e o Monte de Socorro realizava empréstimos sob penhor, cobrando juros mais baixos do que os agiotas.

Ao criar as duas instituições - Caixa Econômica e Monte de Socorro – Dom Pedro II pretendia combater outras instituições que não ofereciam garantias sérias aos depositantes ou que cobravam juros excessivos dos tomadores de empréstimos.

Desde a época de sua criação até a Lei Áurea, vários escravos lá abriram cadernetas de poupança. A escrava Joana movimentou sua caderneta de 1884 a 1887, quando, economizando tostões, dia após dia, conquistou sua liberdade pouco antes da abolição da escravatura.

A Caixa de 1861 e as que se seguiram em 1874, foram as primeiras garantidas pelo poder público no Brasil.

Em 1874, iniciando seu processo de expansão por todo o País, a Caixa instalou-se nas províncias de Alagoas, São Paulo, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul. No Paraná, a Caixa chegou em 1876, começando a funcionar numa Curitiba com pouco mais de 15000 habitantes.

Já, durante o governo de Getúlio Vargas, graças ao sucesso da caderneta de poupança e a credibilidade dos serviços prestados pela Caixa, foram criadas as carteiras hipotecárias, de consignações, seção de cheques, de cobranças e de pagamento, dando novo impulso aos negócios realizados pelas Caixas Econômicas nos Estados.

CASTILHO (1983, p.65) ao mencionar a importância da criação do Conselho Superior das Caixas Econômicas Federais diz:

Uma das mais importantes inovações verificadas nas vidas das Caixas Econômicas Federais foi, sem dúvida, a criação do Conselho Superior das Caixas Econômicas Federais, através do Art. 3º do regulamento baixado pelo Decreto 24.427, de 19 de junho de 1934. A sua finalidade era a de orientar o desenvolvimento das operações das Caixas e fiscalizar o cumprimento da legislação e regulamentação que lhes fossem pertinentes.

A criação do Conselho Superior representou um divisor de águas na história da Caixa, que se consubstancia no entendimento de Oliveira (1960, p.50-51) ao afirmar que:

Na verdade, antes da existência daquele órgão, as caixas econômicas federais, que até 1930 não passavam de simples aparelhos coletores de depósitos populares, que se tornaram instituições grandiosas que, no seu todo, constituem o maior organismo de crédito e economia popular do Brasil, se levamos em conta o que realizam só no campo privado como também os serviços que prestam como institutos auxiliares dos poderes públicos do País, do Estado em que funcionam e do Município em que se situam.

Como decorrência das diversas performances, algumas Caixas tinham autonomia, outras, entretanto, eram anexadas às Delegacias Fiscais do Ministério da Fazenda em cada Estado da Federação.

Uma das mais expressivas realizações do Conselho Superior foi a expansão das Caixas Econômicas e de suas Agências por todo o País.

Em 1956 todas as Caixas já tinham alcançado autonomia. O Conselho existiu até 1970, com a unificação das Caixas Econômicas numa Empresa Pública, conforme foi determinado pelo Decreto Lei nº 759 de 1969.

A Caixa Econômica Federal, como empresa pública, iniciou suas operações no dia 01 de setembro de 1970. Até 1934, a Caixa Econômica Federal desempenhava, fundamentalmente, as funções básicas da época de sua criação.

Nos anos 30, elas se constituíram em autarquias, mas continuavam autônomas. As mudanças havidas até então eram de cunho administrativo e organizacional e com a unificação das Caixas Econômicas, a Caixa Econômica Federal, já como empresa pública, passou a ter uma direção centralizada.

Foi na década de 70 que a Caixa se transformou em banco social, executando a política do Conselho de Desenvolvimento Social, através do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Sócio I - FAS e passou a gerir programas governamentais como o Programa de Integração Social - PIS, Crédito Educativo e Programa Nacional de Centros Urbanos. Foi nessa década também, que foi criada a Loteria Esportiva.

Em 1986, com a extinção do Banco Nacional de Habitação - BNH, a Caixa transformou-se na maior Agência de desenvolvimento social da América Latina, passando a administrar o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS. Em 1990, coube à Caixa a centralização de aproximadamente 130 milhões de contas do FGTS que, até então, estavam espalhadas em 76 bancos.

O acirramento do mercado financeiro ensejou a adoção de investimentos no processo de modernização da Caixa e em 1995 foi implantado o Programa de Racionalização e Competitividade – PRC, cujos objetivos principais eram o de se obter uma estrutura organizacional mais ágil e competitiva, a descentralização administrativa, o aumento da eficiência e a redução de despesas operacionais, elevando a qualidade dos serviços oferecidos pela Caixa a seus clientes.

### 3.2 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL - “A NOSSA CAIXA”

A Caixa Econômica Federal faz parte da vida de milhões de brasileiros, sejam eles clientes do crédito habitacional, do penhor, do FGTS, do PIS, recebedores da aposentadoria, apostadores das loterias ou clientes dos serviços bancários tradicionais.

A Caixa tem uma atuação integrada nas áreas de serviços financeiros, transferência de benefícios e desenvolvimento urbano, com foco prioritário nos setores habitacional, saneamento básico, infra-estrutura urbana e prestação de serviços, canalizados principalmente à população de baixa renda, o que a diferencia das demais instituições financeiras.

Existe uma série de empréstimos e financiamentos destinados, tanto a pessoas físicas, quanto a pessoas jurídicas, que se moldam às mais variadas demandas, com ênfase no Penhor, que se caracteriza pela facilidade do crédito garantido a todas as camadas da população; nos empréstimos sob consignação em folha de pagamento, pelos baixos juros cobrados e pela forma desburocratizada na concessão e do Caixa Empresa, pela variada gama de opções oferecidas às micro, pequenas e médias empresas. Em relação à gestão de fundos, através da rede de distribuição, a Caixa objetiva dar ao trabalhador, um tratamento especial.

A preocupação com a excelência do atendimento e a satisfação dos clientes fez com que a Caixa adotasse um novo modelo conceitual e ambiental para os seus Pontos-de-Venda – o Projeto Padrão – e ofertados canais alternativos de atendimento como: o *call center*, *cash dispenser*, *ATM*, banco 24 horas, *home banking* e *internet banking*, além da modernização de sua logomarca.

Na concepção da Caixa Econômica Federal (1994, p.32) a missão da instituição:

“Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais”:

- direcionamento das ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- busca permanente de excelência na qualidade dos serviços;
- conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;

- respeito e valorização do ser humano”.

A Caixa Econômica Federal é uma instituição pública de direito privado com sede em Brasília e atuação em todo o território nacional; sua estrutura compreende um Conselho de Administração que é o órgão superior que define as políticas, um Conselho Fiscal que é o responsável pela fiscalização e uma Diretoria Colegiada que é o órgão executivo.

É o segundo banco do país e é considerada como um banco de varejo com forte atuação em financiamento imobiliário; possui um ativo de R\$ 150, 5 bilhões, com mais de 14 milhões de contas correntes e cadernetas de poupança e 50 milhões de transações/ano de transferências de benefícios.

A sede de comando da Caixa, chamada de Matriz, localizada em Brasília, possui em sua estrutura trinta Superintendências Nacionais e oitenta e sete Gerências Nacionais.

Nas capitais e algumas principais cidades brasileiras estão 75 Escritórios de Negócios e nos mais diversos municípios brasileiros existem 1.690 Agências, contando em seu quadro com 55.386 empregados, 14.961 prestadores de serviços, 7.989 estagiários e 3.225 menores, totalizando 81.561 colaboradores. Além dessas unidades, existem 6.003 casas lotéricas que atuam em parceria com a Caixa (dados de março/2003).

Vinculada ao Ministério da Fazenda, a Caixa submete-se às decisões e disciplinas normativas do Banco Central do Brasil e às normas do Conselho Monetário Nacional. É integrante do Sistema Financeiro Nacional – SFN, Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo – SBPE, Associação Brasileira de Crédito Imobiliário e Poupança – ABECIP e Comitê de Instituições Financeiras Federais - COMIF.

Tem suas contas submetidas ao Tribunal de Contas da União – TCU e à Secretaria do Controle Interno do Ministério da Fazenda.

A Caixa é a patrocinadora da Fundação dos Economistas Federais – FUNCEF, segundo maior fundo de pensão do País.

No cenário internacional, a Caixa está ligada às seguintes instituições:

\* World Savings Banks Institute – WSBI – Bruxelas, Bélgica.

\*International Association Of Toto e Lotto Companies – INTERTOTO –  
Basileia, Suíça.

\*Association Internationale des Loterias d'État – Zurique, Suíça.

\*Association Latinoamericana de Instituciones Fenanceiras de Desarrollo –  
ALIDE – Lima, Peru.

\*Asociación Panamericana de Instituciones de Crédito Educativo – APICE –  
Bogotá, Colômbia.

Consolidada a implantação do PRC, a Caixa contratou a consultoria *Boston Consult Group – BCG*, para efetuar um diagnóstico da instituição.

Desse diagnóstico resultaram uma série de ações, com destaque para a implementação do *Back Office* e da Segmentação.

O *Back Office* terceirizou aproximadamente noventa tarefas identificadas como rotineiras e repetitivas, as quais eram originalmente desenvolvidas por empregados dos Pontos-de-Venda e passando, agora, a serem executadas por prestadores de serviços, liberando empregados para a realização de negócios e atividades consideradas mais importantes.

Como se pode perceber, as mudanças fazem parte da vida das organizações e, conseqüentemente, das pessoas. Portanto, é fundamental que, cada vez mais, os gestores estejam preparados para lidar com o principal agente de mudanças: O Ser Humano.

O *Back Office* foi a preparação para um projeto maior que implantado no decorrer do segundo semestre de 2000, chamado de Segmentação, que busca privilegiar o atendimento às necessidades dos clientes identificando suas demandas e potencialidades a serem exploradas.

Com o *Back Office* e a Segmentação, concomitantemente a Caixa sinaliza a contratação de Técnicos Bancários e de *Trainnés* oriundos dos concursos públicos realizados em maio de 2000. Essa nova força de trabalho vem suprir as defasagens decorrentes de aposentadorias e demissões ocorridas nos últimos dez anos.

A empresa também mudou ainda mais o perfil dos seus colaboradores, diminuindo significativamente a quantidade de Caixas Executivos, incentivando a utilização de canais alternativos de atendimento, implantando um Programa de Adesão à Demissão Voluntária – PADV, que teve início em outubro de 2000, um programa de demissão sem justa causa e ainda implementou um programa de desenvolvimento de competências para seus principais executivos; a universidade corporativa também está estava nos planos da Caixa que iniciou em 2001.

A essas questões acrescente-se o fato das instituições financeiras federais, dentre elas a Caixa Econômica Federal, estarem tendo os seus papéis revistos pelo COMIF, que contratou a Consultoria *Booz-Allen* para efetuar um diagnóstico que foi entregue ao governo e divulgado à sociedade.

Teve uma previsão que foi efetuada em uma audiência pública e, posteriormente, submeteu as propostas à análise do Congresso Nacional; além da revisão de papéis, cogita-se a possibilidade de fusões de alguns bancos e/ou privatizações de outros.

Essas mudanças fazem parte da história recente da Caixa, que desde 1995 tem procurado ajustar-se à nova realidade do mercado. Novamente observa-se que há uma preocupação generalizada entre os funcionários que se sentem ameaçados com a necessidade de se adequarem às novas funções, com a possibilidade de perderem parte de suas remunerações, e, o mais preocupante, com a possibilidade de perderem seus trabalhos.

Nesse contexto insere-se o Escritório de Negócios PAIAGUAS/MT Criado em julho de 1995 com a implementação da reforma administrativa promovida pelo Programa de Racionalização e Competitividade – PRC.

Através dos seus vários pontos-piloto vinculados, atende a vários municípios. das regiões oeste, sudoeste e parte da centro-oeste do Mato Grosso



Vinculado à Superintendência Nacional de Rede e à Diretoria Colegiada da Caixa na matriz, em Brasília, tem como principais objetivos a alavancagem de negócios, o desenvolvimento tático do plano de ação da Caixa, o impulso de ações que visem a excelência operacional, a supervisão dos Pontos-de-Venda e representação externa.

## **CAPITULO IV**

### **4.0 METODOLOGIA**

#### **4.1 A PESQUISA E SEUS INSTRUMENTOS**

##### **4.1.1 - Pesquisa qualitativa**

Os estudos qualitativos têm seu ponto de partida em questões amplas, que vão se definindo à medida em que os trabalhos avançam. Como nos diz Arilda S. Godoy (1995, p.23), a pesquisa qualitativa:

"Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo".

Existem muitas variações no que se chama de pesquisa qualitativa. Entretanto, de modo geral, podem ser identificadas quatro características básicas que foram levantadas dentro do trabalho da autora acima mencionada.

"A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental."

A melhor forma de coletar dados, seja através de equipamentos como gravadores ou vídeos, seja através de anotações, é fazer parte do contexto onde ocorre o fenômeno a ser estudado. É importante também ter em mente a certeza de que a pessoa do pesquisador é o melhor recurso para "a observação, seleção, análise e a interpretação dos dados coletados".

"A pesquisa qualitativa é essencialmente descritiva".

Esse tipo de estudo tem na palavra escrita sua melhor ferramenta, tanto para obtenção dos dados quanto para a divulgação dos resultados. Tem como objetivo

compreender o fenômeno de forma ampla, onde o ambiente e as pessoas nele inseridas são observados como um todo, holisticamente. "Não é possível compreender o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial (estrutura) dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações".

"O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são preocupações essenciais do investigador".

Aqui o essencial é buscar compreender os fenômenos a partir do ponto de vista dos participantes.

"Pesquisadores utilizam enfoque indutivo na análise dos seus dados".

Como já foi dito algumas linhas acima, a pesquisa qualitativa parte de focos de interesse mais amplos, de tal forma que as abstrações e o quadro teórico vão se consolidando à medida em que os dados são coletados e examinados.

Então, quando se busca a compreensão de um fenômeno e o estudo tem característica descritiva, pode-se dizer que o método mais indicado é a pesquisa qualitativa. Entretanto, esse tipo de estudo pode seguir diferentes caminhos, sendo os mais conhecidos o estudo de caso, a pesquisa documental e a etnografia.

Será feita uma rápida caracterização dos dois primeiros, uma vez que estes também foram, utilizados para a execução da dissertação.

#### 4.1.2 - Estudo de caso

Aplica-se este método quando se pretende analisar em profundidade uma determinada entidade, uma empresa, etc. "O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões "como" e "por quê" certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de um contexto de vida real." (Godoy, 1995, p.13)

Na medida em que se adota um enfoque exploratório-descritivo, o pesquisador deve ter uma postura aberta e receptiva, uma vez que é comum surgirem ao longo do desenvolvimento do trabalho novos elementos e novas dimensões que devem ser consideradas.

Dentro do método estudo de caso, as técnicas mais utilizadas são a observação e a entrevista. A observação é tida como fundamental e pode ser do tipo participativa (quando o pesquisador interage diretamente com os membros do grupo estudado); pode ser não-participativa (quando ocupa a posição de espectador atento); ou ainda do tipo intermediária. Em qualquer dos casos, a empatia e confiança entre observador e observado é fundamental.

O conteúdo das observações traz uma característica descritiva, onde o pesquisador descreve os fatos que observou no campo, e também uma reflexiva, onde ele apresenta seus comentários. A técnica de observação normalmente está associada a entrevistas rápidas, curtas e informais, podendo-se optar também, por uma entrevista mais formal. Nesse tipo de estudo, segundo Godoy (1995), é interessante que:

"A análise esteja presente durante os vários estágios da pesquisa, pelo confronto dos dados com questões e proposições orientadoras do estudo..."

#### 4.1.3 - Análise documental

A palavra documento tem uma conotação ampla, abrangendo material escrito, estatístico e iconográfico. Assim, esclarece GODOY (1995 p.17):

"O exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas formas e/ou interpretações complementares, constitui o que estamos denominando pesquisa documental".

Esse tipo de pesquisa oferece vantagens como o estudo de pessoas e situações às quais não podemos acessar; o fato de se poder contar com uma fonte não-reativa, uma vez que os dados não se alteram por um longo período de tempo;

e de possibilitar análises longitudinais, através do estudo de longos períodos de tempo na identificação de tendências.

A pesquisa documental possui três aspectos a se considerar: a escolha, o acesso e a análise dos dados. Com relação à este último aspecto, a técnica mais utilizada tem sido a análise de conteúdo.

"Ela parte do pressuposto de que, por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar".(GODOY, 1995) Continuando, a mesma autora coloca que "o pesquisador busca compreender as características, estruturas e/ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagem tomados em consideração".

Então, além da mensagem "normal", é preciso olhar ao lado e além buscando uma outra mensagem subjacente, uma vez que o conteúdo latente.

## 4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O processo de desenvolvimento organizacional tem recebido uma valorosa colaboração a partir da satisfação do empregado em seu trabalho, e as empresas cada vez mais, têm-se utilizado pesquisas para verificar e propor soluções das mais diversas naturezas.

Para realização desta dissertação utilizou-se como fundamentação teórica, literaturas que versaram sobre mudanças, motivação, qualidade, gestor liderança e relações humanas e, embora existam vários tipos de pesquisa, optou-se por adotar o Estudo de Caso, que pareceu ser o mais adequado para analisar o grau de comprometimento e preparação dos líderes da agência da caixa econômica federal para mudanças através de gestão participativa principais políticas de mudanças implementadas pela CAIXA-Mato Grosso.

### 4.2.1 - Coleta de Dados

Em relação ao Universo: Populacional e Censitário - A população compreende as Agências do Estado de Mato Grosso da Caixa Econômica Federal,

com a distribuição no total de 493 questionários para funcionários de 22 CAIXAS Mato-Grossenses.

Distribuíram-se 493 questionários às unidades, conforme tabela abaixo:

**TABELA 4.1 – QUANTIDADE DE QUESTIONÁRIOS ENVIADOS**

**NUMEROS DE QUESTIONÁRIOS DISTRIBUÍDOS**

0016-7 – AG. Paiaguás	63
0686-6 – AG. UFMT	17
1496-6 – AG. 13 de Junho	28
1569-5 – AG. Prainha	36
1681-0 – AG. Coxipó	23
1695-0 – AG. Miguel Sutil	18
1918-6 – AG. Morada da Serra	20
2018-4 – AG. Órgãos Fazendários	17
2295-0 – AG. Shopping Goiabeiras	15
2317-5 – AG. Justiça Federal	18
2685-9 – AG. TRT	17
0614-9 – AG. Rondonópolis	29
0790-0 – AG. Várzea Grande	32
0854-0 – AG. Sinop	21
0870-2 – AG. Cáceres	20
1142-8 – AG. Barra do Bugres	14
1248-3 – AG. Jaciara	17
1308-0 – AG. Barra do Garças	18
1385-4 – AG. Alta Floresta	17
2086-9 – AG. Tangará da Serra	21
2756-1 – AG. Sorriso	15
3927-6 – AG. Primavera do Leste	17

**FONTE: CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Foram enviados à Agência Paiguás, 63 questionários, compreendendo o Pré-teste. Escolheu-se essa agência por entender-se que ela reúne uma quantidade de funcionários com características bastante diversificada no que se refere a sexo, escolaridade, faixa etária, atividades desempenhadas e funções e cargos exercidos.

Dos 63 questionários enviados, 45 foram devolvidos preenchidos (71,43%), 11 em branco (17,46%), perfazendo um total de 90,47%; apenas 7 questionários não foram respondidos (11,11%).

A devolução desses questionários ensejou uma adequação estética referente à 2ª parte: promoveu-se um espaçamento maior entre as questões formuladas, de maneira a permitir uma melhor visualização das mesmas e aumentou-se o espaço destinado à sugestão, acrescentando-se linhas.

Na elaboração do questionário contemplaram-se questões com alternativas fixas (escala Likert) e reservou-se um espaço para que pudessem ser externados comentários sobre a gestão das principais políticas, mudanças através de gestão participativa implementadas pela CAIXA-Cuiabá/MT, pois, na opinião de MARKONI e LAKATOS (1999, p. 103) as questões abertas são:

“As que permitem ao informante responder livremente usando linguagem própria, e emitindo opiniões”.

Encaminhou-se o questionário aos colaboradores das Agências de todo o Estado de Mato Grosso, para serem respondidos de forma individual e voluntária.

Dos outros 430 questionários enviados, 348 foram devolvidos preenchidos (80,93% do total); 49 questionários foram devolvidos em branco (11,40% do total); 8 questionários foram inutilizados, uma vez que estavam incompletos e/ou rasurados (1,86% do total) e 25 não foram devolvidos (5,81% do total).

Ressalte-se que, provavelmente, parte dos 49 questionários devolvidos em branco deve-se ao fato de, no período da pesquisa, alguns funcionários estarem afastados do trabalho (férias, licenças, etc.).

#### 4.2.2 - Questionário

Esta pesquisa objetiva examinar como as mudanças são consideradas pelas pessoas no processo de elaboração das estratégias e das perspectivas futuras das organizações.

Saber como as pessoas estão inseridas no contexto das mudanças, como se sentem e reagem, como atuam, participam e direcionam seus comportamentos, de acordo com seus interesses, constitui o objetivo fundamental deste trabalho.

O resultado esperado com esta pesquisa, então, está fortemente relacionado com a sua participação, onde o anonimato é uma forma de não comprometer o relacionamento pessoal e funcional de cada um dos entrevistados.

O questionário, composto por quatro folhas (ver Anexo II): a folha de rosto, as folhas das perguntas e uma folha em branco para que as pessoas pudessem responder livremente a última pergunta. Ao ser entregue, era esclarecido a cada funcionário que ele deveria responder o que tivesse vontade, que o sigilo estava garantido, que usasse o espaço que julgasse necessário - inclusive mais papel, se desejasse. Durante esta pequena conversa, acabavam surgindo mais informações e também mais considerações para compor o trabalho.

Assim sendo, não se esperou juntar todos os dados coletados na pesquisa de campo para então proceder a análise de conteúdo. Esta foi sendo realizada ao mesmo tempo em que estes eram levantados. Concomitantemente, foi sendo feita a fundamentação bibliográfica complementar, sempre orientada pelos objetivos do trabalho.



## CAPITULO V

### RESULTADO DA PESQUISA EXPLORATÓRIA

TABELA 5.1 – COMPILAÇÃO DA 1ª PARTE DO QUESTIONÁRIO (QUESTÕES 1 A 9)

#### 1- SEXO

Qtde    %

Homens	198	54,85
Mulheres	163	45,15

#### 2- ESTADO CIVIL

Qtde    %

Solteiros	38	10,53
Casados	283	78,39
Viúvos	3	0,83
Separados	20	5,54
Divorciados	7	1,94
Outros	10	2,77

**FONTE: PRIMARIA 2003**

#### 3- GRAU DE ESCOLARIDADE

Qtde    %

Ensino Médio	93	25,76
Ensino Superior	199	55,12
Especialização	64	17,73
Mestrado	4	1,11
Doutorado	1	0,28

#### 4- FAIXA ETÁRIA

Qtde    %

Até 30 anos	4	1,11
De 31 a 35 anos	103	28,53
De 36 a 40 anos	180	49,86
Mais de 40 anos	74	20,50

## 5- ATUALMENTE

Qtde %

Apenas trabalha na Caixa	172	47,64
Trabalha na Caixa e tem outra atividade	26	7,20
Trabalha na Caixa e estuda	138	38,23
Trabalha na Caixa, tem outra atividade e estuda	25	6,93

**FONTE: PRIMARIA 2003**

## 6- REMUNERAÇÃO BASE INDIVIDUAL

Qtde %

Até R\$ 1.200,00	81	22,44
De R\$ 1.201,00 a R\$ 1.800,00	136	37,67
De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	73	20,22
De R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00	49	13,57
Acima de R\$ 4.001,00	22	6,10

## 7- DEPENDENTES QUE POSSUI

Qtde %

Nenhum	25	6,93
Até 2 pessoas	187	51,8
De 3 a 4 pessoas	138	38,22
Acima de 4 pessoas	11	3,05

## 8- CARGO/FUNÇÃO

Qtde %

Escrivário	200	55,40
Função de Assessoramento	10	2,77
Função Técnica	74	20,50
Função Gerencial	77	21,33

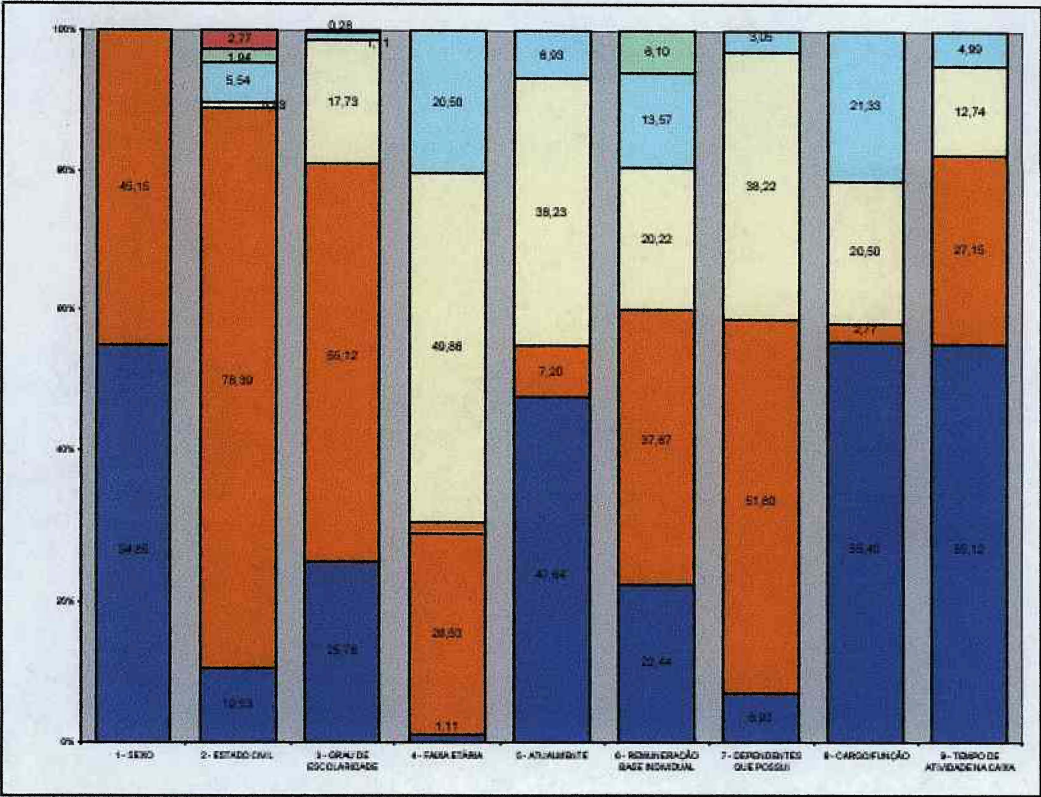
## 9- TEMPO DE ATIVIDADE NA CAIXA

Qtde %

Até 11 anos	199	55,12
De 12 a 18 anos	98	27,15
De 19 a 20 anos	46	12,74
Acima de 21 anos	18	4,99

**FONTE: PRIMARIA 2003**

Gráfico 01  
Análise do Perfil do Pesquisado



Fonte: Dados Primários /2003

1- SEXO		
	Homens	54,85
	Mulheres	45,15
2- ESTADO CIVIL		
	Solteiros	10,53
	Casados	78,99
	Viúvas	0,83
	Separados	5,54
	Divorciados	1,94
	Outros	2,77
3- GRAU DE ESCOLARIDADE		
	E ensino Médio	26,76
	E ensino Superior	56,12
	Especializado	17,73
	Mestrado	1,11
	Doutorado	0,26
4- FAIXA ETÁRIA		
	Até 30 anos	1,11
	De 31 a 35 anos	28,53
	De 36 a 40 anos	49,86
	Maiores 40 anos	20,50
5- ATUALMENTE		
	Apenas Trabalho na Casa	47,64
	Trabalha na Casa e tem outra atividade	7,20
	Trabalha na Casa e estuda	38,23
	Trabalha na Casa, tem outra atividade e estuda	8,99

6- REMUNERAÇÃO BASE INDIVIDUAL		
	Até R\$ 1.200,00	22,44
	De R\$ 1.201,00 a R\$ 1.800,00	37,67
	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	20,22
	De R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00	13,57
	Acima de R\$ 4.001,00	6,10
7- DEPENDENTES QUE POSSUI		
	Nenhum	6,93
	Até 2 pessoas	51,60
	De 3 a 4 pessoas	38,22
	Acima de 4 pessoas	3,05
8- CARGO/FUNÇÃO		
	Escriturário	55,40
	Função de Assessoramento	2,77
	Função Técnica	20,50
	Função Gerencial	21,33
9- TEMPO DE ATIVIDADE NA CASA		
	Até 11 anos	55,12
	De 12 a 18 anos	27,15
	De 19 a 20 anos	12,74
	Acima de 21 anos	4,99

A análise dos questionários revelou o seguinte perfil dos funcionários que responderam a pesquisa: 54,85% pertencem ao sexo masculino e 45,15% ao feminino. Houve uma predominância de pessoas casadas (78,39%). Um dado interessante refere-se à escolaridade, pois, embora seja exigido apenas o ensino médio para ingressar na Caixa, 74,24% dos funcionários possuem curso superior, pós-graduação, mestrado ou doutorado.

Em relação à faixa etária, verifica-se uma concentração de funcionários com a idade superior a 31 anos (98,89%), que pode ser explicada pelo fato de não ter havido ingresso de novos funcionários nos últimos anos.

Verificou-se que 47,64% dos funcionários apenas trabalham na Caixa, enquanto que 7,20% trabalham na Caixa e têm outra atividade, 38,23% trabalham na Caixa e estudam e 6,93% trabalham na Caixa, estudam e têm outra atividade. A pesquisa mostrou também que 22,44% dos funcionários percebem até R\$1.200,00 de salário, 37,67% de R\$1.201,00 a R\$1.800,00, 20,22% de R\$1.801,00 a R\$3.000,00, 13,57% de R\$3.001,00 a R\$4.000,00 e apenas 6,10% percebem acima de R\$4.001,00.

Outro dado revelado pela pesquisa refere-se ao número de dependentes: mais da metade dos funcionários (51,80%) possuem até 2 dependentes e 38,22% possuem 3 ou 4 dependentes

Os escriturários são a maioria dos funcionários da CAIXA-MT (55,40%); 20,50% pertencem à carreira técnica e 21,33% à gerencial.

Quanto ao tempo de atividade na Caixa a pesquisa mostrou que 55,12% têm até 11 anos na empresa (são oriundos do último concurso); 27,15% estão na Caixa entre 12 a 18 anos, 12,74% entre 19 a 20 anos e 4,99% estão na Caixa há mais de 21 anos.



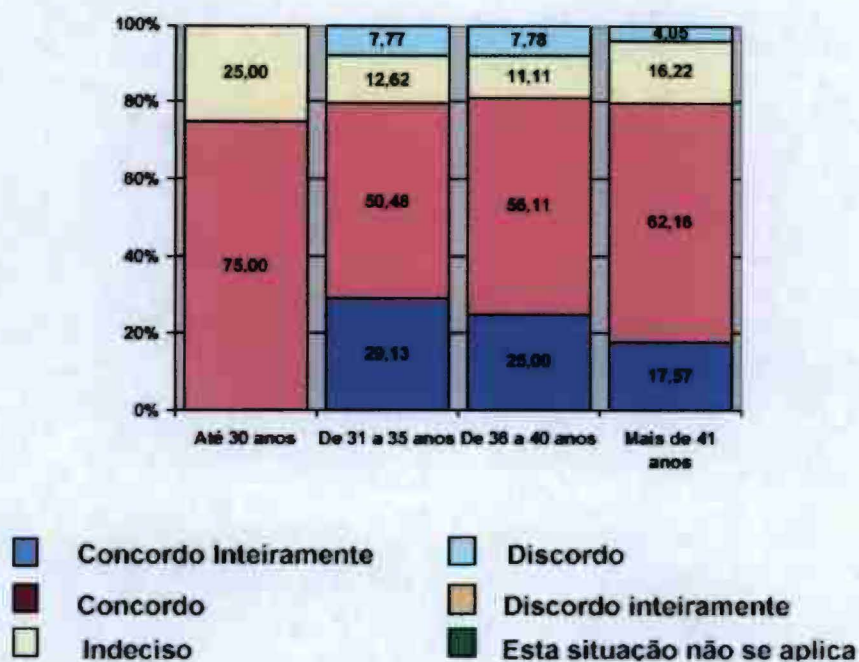
Gráfico nº 02  
Percepção das Mudanças



***FONTE: PRIMARIA 2003***

Verifica-se que 80,33% dos funcionários constataram que as mudanças que estão ocorrendo são benéficas para a Caixa; 12,74% indecisos e 6,93% discordantes.

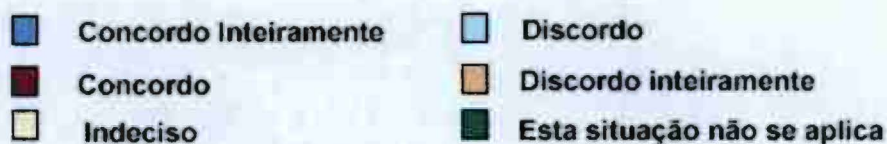
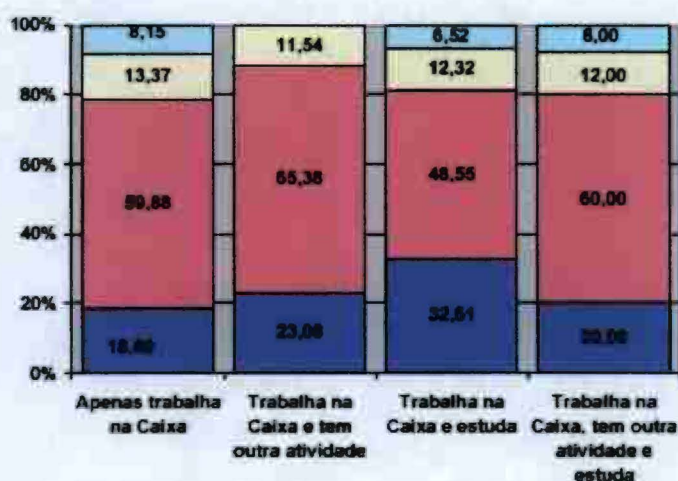
Gráfico nº 03  
Percepção das mudanças segundo a Faixa Etária



**FONTE: PRIMARIA 2003**

Os funcionários que possuem idade compreendida entre 36 a 40 anos são os que mais concordaram que as mudanças são benéficas para a Caixa (81,11%), seguidos dos que possuem mais de 41 anos (79,73%) e dos que possuem 31 a 35 anos (79,61%).

Gráfico nº 04 - Percepção das mudanças segundo a Atividade

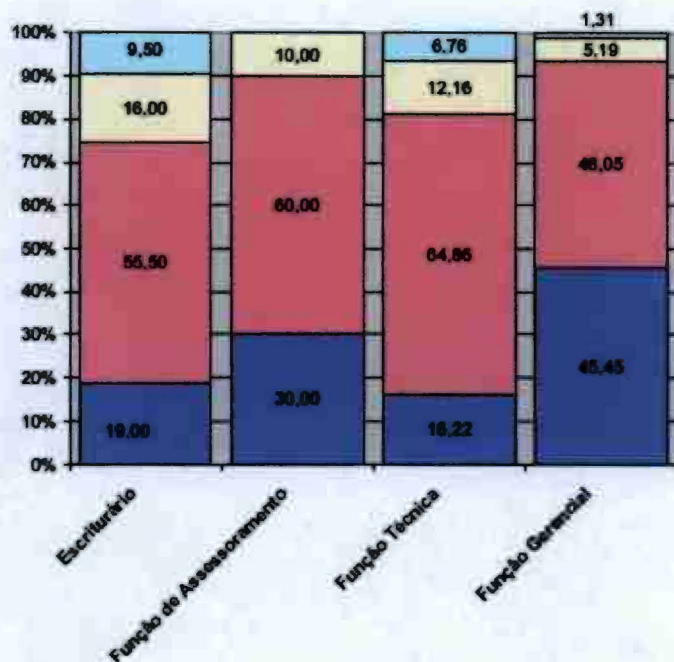








Fonte: Dados Primários/2003

Outro dado interessante revelado na pesquisa refere-se à percepção sobre a importância das mudanças para a Caixa: os que mais concordaram com essa afirmação são aqueles que trabalham na Caixa e têm outra atividade (88,46%), o que talvez pode ser explicado pelas experiências vivenciadas também fora da empresa. Nesse segmento houve 11,54% de indecisos, mas não teve discordante.



Gráfico nº 5  
Percepção das Mudanças Segundo o Cargo/Função



- |   |                       |   |                             |
|---|-----------------------|---|-----------------------------|
|  | Concordo inteiramente |  | Discordo                    |
|  | Concordo              |  | Discordo inteiramente       |
|  | Indeciso              |  | Esta situação não se aplica |

Fonte: Dados Primários/2003

Neste gráfico verifica-se que os funcionários que possuem função gerencial são os que mais concordaram que as mudanças que estão ocorrendo são benéficas para a Caixa (93,50%). Houve uma incidência maior de indecisos entre os escriturários (16%).



Gráfico nº 06  
Reação às Mudanças



***FONTE PRIMÁRIA/2003***

A análise deste gráfico mostra que a grande maioria dos funcionários (91,69%) reage positivamente às mudanças enfrentando os novos desafios, o que é extremamente positivo para a Caixa; o número de indecisos é pequeno, apenas 7,20% e os discordantes 1,11%.

Gráfico nº 07  
Reação às Mudanças segundo a Faixa Etária



O gráfico revela que são os funcionários que possuem idade entre 31 a 35 anos os que mais reagem positivamente às mudanças, enfrentando os novos desafios (95,15%).

Gráfico nº 08  
Adequação das Instalações Físicas



***FONTE PRIMARIA/2003***

A opinião dos funcionários sobre a adequação das instalações físicas está retratada neste gráfico: a maioria (78,67%) concordou que as instalações físicas de sua unidade são adequadas; a discordância de 17,73% dos funcionários pode ser explicada pelo fato de algumas poucas unidades não terem ainda sido modernizadas dentro da filosofia do projeto padrão.

Gráfico nº 09  
Ambiente físico dotado de soluções ergonômicas



**FONTE PRIMARIA/2003**

No gráfico, constata-se que 79,50% dos funcionários concordaram que o ambiente físico é dotado de soluções ergonômicas, o que pode ser explicado pela adequação da maioria das unidades que foram modernizadas dentro da filosofia do Projeto Padrão, onde soluções ergonômicas são agregadas.



Gráfico nº 10  
Satisfação no Trabalho



***FONTE PRIMARIA/2003***

O gráfico demonstra que 93,63% dos funcionários pesquisados na CAIXA gostam do que fazem, revelando a satisfação deles no trabalho.

Gráfico n ° 11  
Comprometimento



**FONTE PRIMÁRIA/2003**

A opinião dos funcionários sobre o seu comprometimento com o trabalho está explicitada neste gráfico, onde se verifica que a maioria (99,17%) afirmou estar comprometida.

Gráfico n º 12  
Benefícios concedidos pela Caixa

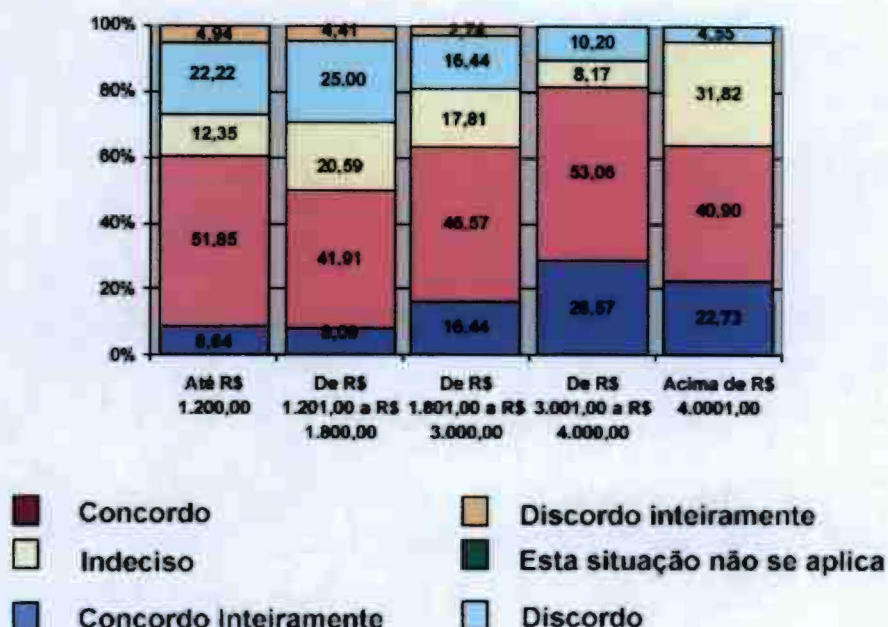


**FONTE: PRIMÁRIA/2003**

60,11% dos funcionários pesquisados afirmaram que estão satisfeitos com os benefícios concedidos pela CAIXA. Houve uma quantidade razoável de funcionários (22,72%) que discordaram e 17,17% de indecisos. Talvez esse quantitativo considerável de indecisos e discordantes (39,89%) seja reflexo de uma política de não-reajustes salariais praticada pela Caixa no período compreendido entre 1995 a 2000.



Gráfico nº 13  
Benefícios Concedidos pela Empresa  
Segundo a Remuneração



**FONTE: PRIMÁRIA/ 2003**

No gráfico, é importante ressaltar, alguns aspectos:

■ os funcionários mais satisfeitos com os benefícios concedidos pela Caixa são aqueles que ganham de R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00 (81,63%); tratam-se de empregados que ocupam função gerencial intermediária e que, recentemente obtiveram um realinhamento nos valores das funções gratificadas;

■ a maior quantidade de indecisos está entre os funcionários que percebem acima de R\$ 4.001,00 (31,82%); tratam-se de funcionários que ocupam função gerencial mais elevada, cujas gratificações não sofreram reajustes recentemente; a maior discordância foi constatada entre os funcionários que percebem salários entre R\$ 1.201,00 e R\$ 1.800,00 (25%); tratam-se de funcionários que não ocupam função gerencial e possuem um tempo maior de Caixa.



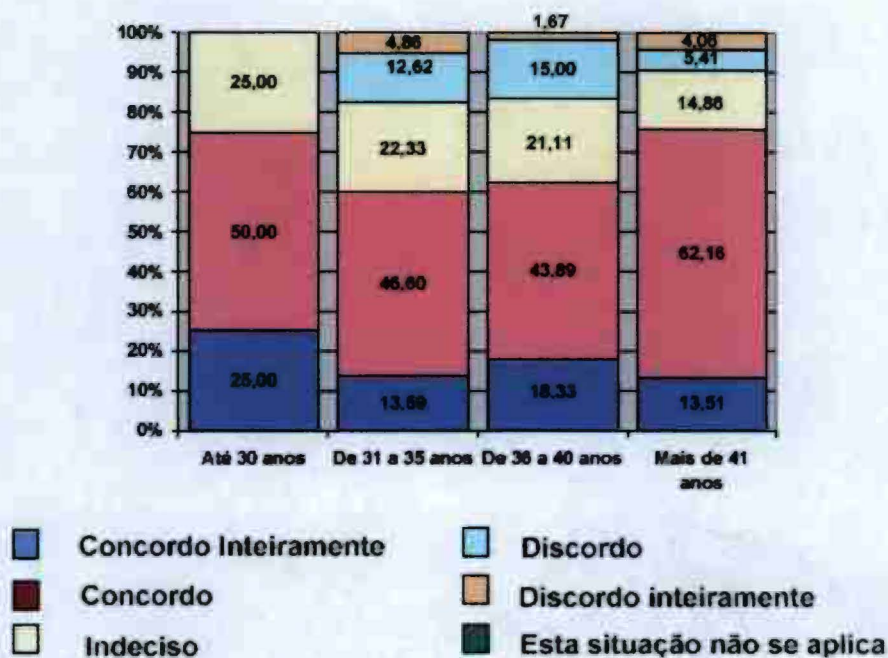
Gráfico nº 14  
Motivação por ser ouvido



***FONTE: PRIMÁRIA/ 2003***

Em relação à motivação, 64,55% dos funcionários disseram que o que mais os motiva é o fato de serem ouvidos; a pesquisa mostrou também 20,21% de funcionários indecisos e 15,24% discordante.

Gráfico nº 15  
Motivação por ser  
Ouvido Segundo a Faixa Etária

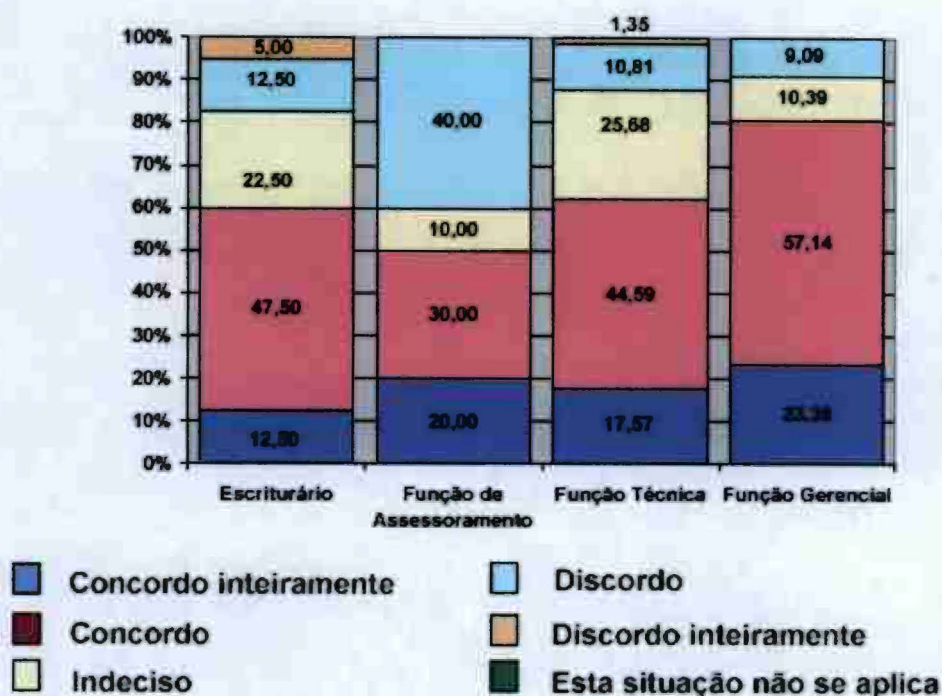


***FONTE: PRIMÁRIA/ 2003***

O gráfico mostra que os funcionários que têm mais idade (acima de 41 anos) são os que disseram que o que mais os motiva é o fato de serem ouvidos (75,67%).

Gráfico nº 16

Motivação por ser ouvido segundo cargo/função

**FONTE: PRIMÁRIA/ 2003**

O maior índice de funcionários que afirmou que o que mais os motiva é o fato de serem ouvidos (80,52%) exercem função gerencial, o que sugere que a forma como a CAIXA trata esse segmento pode ser estendida aos demais.

Esses funcionários têm uma aproximação maior com os gestores do Escritório, em razão da natureza das funções exercidas e das sucessivas participações em reuniões com a CAIXA.



Gráfico nº 17  
Motivação por ser reconhecido



**FONTE: PRIMÁRIA/ 2003**

O gráfico aponta que, em relação ao reconhecimento pelo trabalho, 77,56% dos funcionários afirmaram que é o que mais os motiva, superando, portanto, o fato de ser ouvido, que obteve 64,55% de aprovação.

Gráfico nº 18  
Motivação pelo salário



**FONTE: PRIMÁRIA/ 2003**

O gráfico retrata o resultado da pesquisa em relação à afirmação de que o salário é o que mais motiva. Pode-se perceber que na opinião dos funcionários da CAIXA, o salário não é o mais importante, pois apenas 41% concordaram com essa afirmação. Os indecisos representaram 13,85% e a maioria (45,15%) discordou que o salário é o que mais motiva, o que é salutar para a administração.

Gráfico nº 19  
Realimentação da Motivação



***FONTE: PRIMÁRIA/ 2003***

A pesquisa demonstrou que a maioria dos funcionários pesquisados (95,57%) concordou que comemorar os resultados alcançados realimenta a motivação, o que reflete uma prática adotada nas unidades da CAIXA.

Gráfico nº 20  
Opiniões levadas em consideração

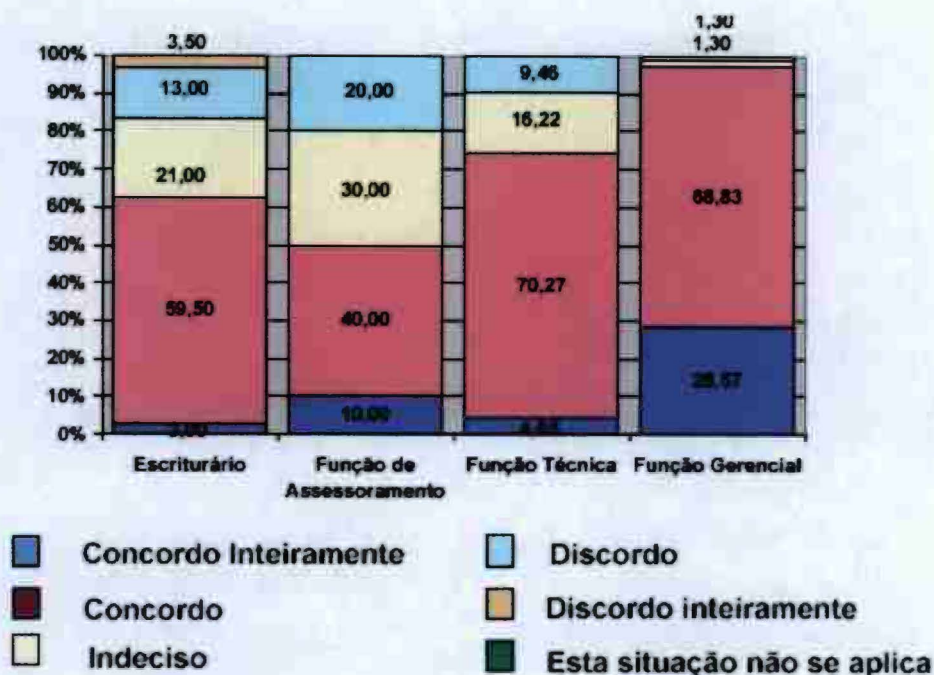


**FONTE: PRIMÁRIA/ 2003**

Perguntados se as suas opiniões são levadas em consideração, 72,02% dos funcionários pesquisados afirmaram que concordam; os indecisos totalizaram 16,07% e 11,91% são discordantes. O resultado demonstra existir uma efetiva participação dos funcionários no ambiente de trabalho.



Gráfico nº 21  
Opiniões levadas em  
Consideração segundo o Cargo/Função



**FONTE: PRIMÁRIA/ 2003**

Observa-se que os funcionários que exercem função gerencial são os que mais afirmaram que suas opiniões são levadas em consideração (97,40%); ressalte-se, novamente, a aproximação maior desse segmento com os gestores da CAIXA.

Uma análise relevante refere-se aos funcionários que possuem funções de assessoramento: são os que menos concordaram com essa afirmação (20%) e são os mais indecisos (30%); trata-se de um resultado surpreendente, pois esses funcionários prestam assessoria aos gestores das unidades da CAIXA, portanto, era de se supor que suas opiniões fossem levadas em consideração.



Gráfico nº 22  
Respeito como Indivíduo e Profissional



***FONTE: PRIMÁRIA/ 2003***

Em relação ao respeito como pessoa e como profissional 83,10% dos funcionários entrevistados concordaram que são respeitados; os indecisos totalizaram 8,59% e 8,31% não concordaram.

Gráfico nº 23  
Estilo de Gestão mais  
Humanizada Adotada pela CAIXA



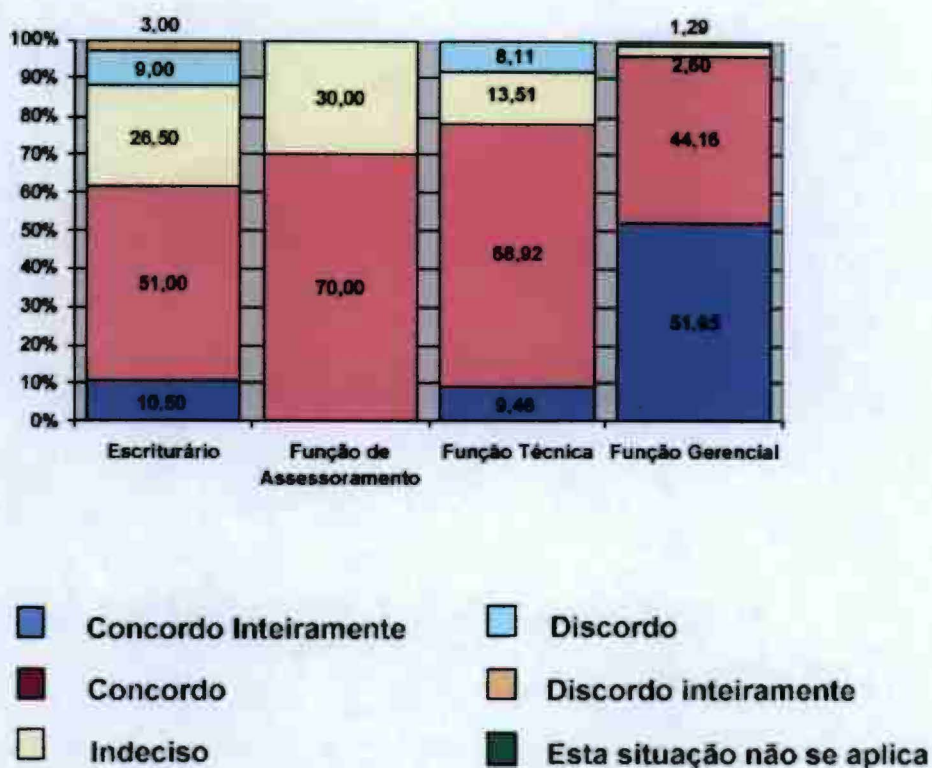
***FONTE: PRIMÁRIA/ 2003***

No gráfico, mostra-se que na opinião de 72,57% dos funcionários pesquisados, a CAIXA adota um estilo de gestão mais humanizada. Os indecisos totalizaram 18,84%, enquanto que os funcionários discordantes somaram enquanto que os funcionários discordantes somaram 8,59%.

Gráfico nº 24

Estilo de Gestão mais Humanizada

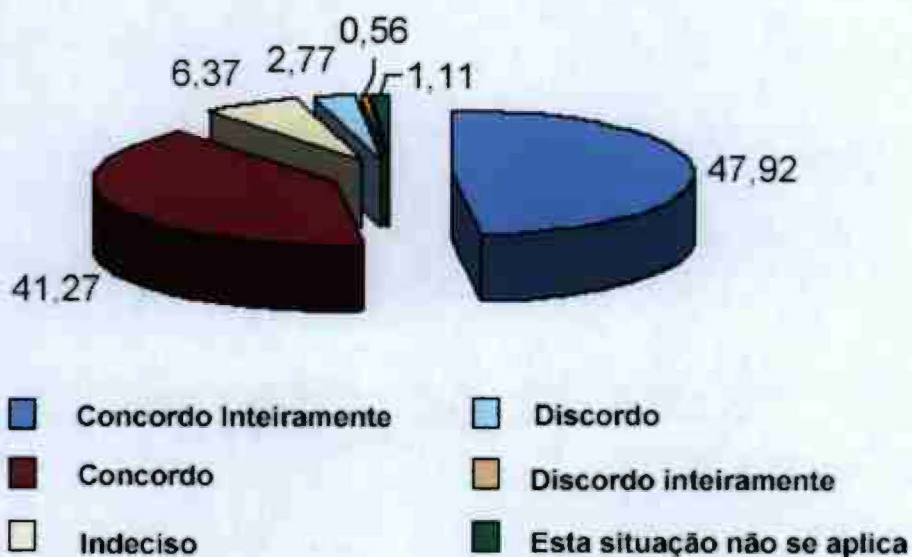
Adotados pela CAIXA segundo Cargo /Função



**FONTE: PRIMÁRIA/ 2003**

Observa-se que os funcionários que exercem função de assessoramento e os escriturários mostraram-se mais indecisos acerca da gestão humanizada adotada pela CAIXA (30% e 26,50% respectivamente).

Gráfico nº 25  
 Importância da Participação  
 da Equipe na Escolha da Gerência



***FONTE: PRIMÁRIA/ 2003***

A forma como as unidade CAIXA/MT escolhem seus gerentes, contemplando a participação da equipe no processo, ficou retratada neste gráfico: 89,19% dos funcionários pesquisados afirmaram que é importante a equipe participar da escolha da gerência.



Gráfico nº 26  
Metas Pessoais e Profissionais Claras



**FONTE: PRIMÁRIA/ 2003**

O gráfico reflete a opinião dos funcionários pesquisados em relação à clareza das metas individuais e as da unidade; 91,41% dos funcionários afirmaram que elas são claras.

Gráfico nº 27  
Comunicação Adequada



***FONTE: PRIMÁRIA/ 2003***

A respeito da comunicação, 73,41% dos funcionários afirmaram que a comunicação de suas unidades é adequada, 15,79% indecisos e 10,80% discordantes.

A comunicação sempre foi um dos principais problemas de uma organização e o percentual obtido de adequação é bastante relevante.

Gráfico nº 28  
Feedback Recebido

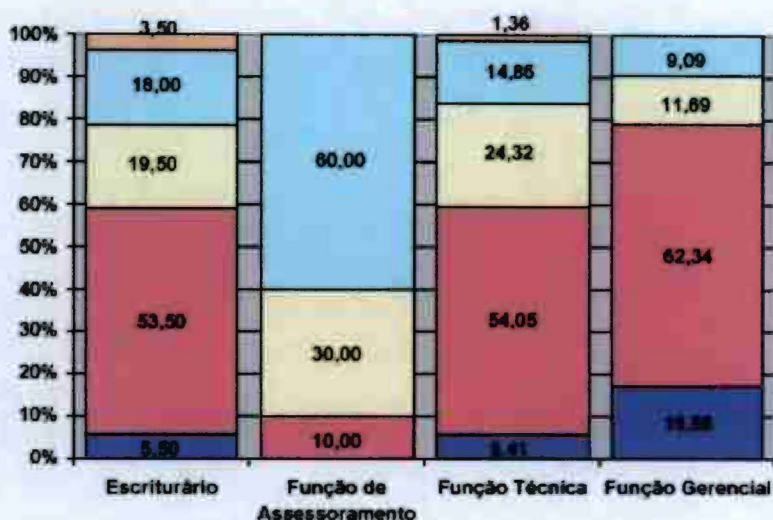


**FONTE: PRIMÁRIA/ 2003**

A prática de receber *feedback* pelo trabalho realizado foi externada neste gráfico que na opinião de 62,05% dos funcionários pesquisados é realizada; 19,11% dos funcionários afirmaram estar indecisos, o que causa estranheza, uma vez que é de se supor que o funcionário tenha clareza se recebe ou não *feedback*. Já 18,84% discordaram que recebem *feedback* pelo trabalho realizado.



Gráfico nº 29  
Feedback Recebido Segundo Cargo/Função



Assessoramento

- |   |   |
|---|---|
|  Concordo inteiramente |  Discordo                    |
|  Concordo              |  Discordo inteiramente       |
|  Indeciso              |  Esta situação não se aplica |

**FONTE: PRIMÁRIA/ 2003**

No gráfico verifica-se que os funcionários pertencentes às carreiras assessoramento e técnica são os mais indecisos a respeito de receber *feedback* pelo trabalho realizado (30% e 24,32%), respectivamente.



Gráfico nº 30  
Contribuição das Reuniões para  
Aumentar o Profissionalismo



**FONTE: PRIMÁRIA/ 2003**

Na opinião de 77,84% dos funcionários pesquisados, a realização de reuniões na CAIXA com os gestores, contribuem para aumentar o profissionalismo da equipe. Houve indecisão de 14,40% dos funcionários a respeito dessa afirmação e 7,76% discordaram dela.

**Gráfico nº 31**  
**Acesso às Informações**



**FONTE: PRIMÁRIA/ 2003**

O acesso às informações ficou evidenciado na pesquisa, pois 93,90% dos funcionários afirmaram ter acesso a elas para desempenhar seus trabalhos.

**Gráfico nº 32**  
**Qualidade nas Relações Interpessoais**



**FONTE: PRIMÁRIA/ 2003**

Observa-se que existe qualidade nas relações interpessoais na CAIXA, segundo a opinião de 75,90% dos funcionários; 16,34% mostraram-se indecisos e 7,76% discordaram. Esse percentual considerável de concordantes, talvez pode ser explicado pela forma como a CAIXA preocupa-se com a qualidade das pessoas.

**Gráfico nº 33**  
**Busca da Qualidade e Melhoria**  
**Contínua no Trabalho**



**FONTE: PRIMÁRIA/ 2003**

A busca da qualidade e a melhoria contínua no trabalho são perseguidas por 96,96% dos funcionários pesquisados, conforme pode ser observado no gráfico.



**Gráfico nº 34**  
**Melhoria de métodos e processos**



**FONTE: PRIMÁRIA/ 2003**

Quanto à melhoria de métodos e processos de trabalho na CAIXA, percebe-se, pelo gráfico, que 83,65% dos funcionários pesquisados afirmaram que existe; 10,80% estavam indecisos e 5,55% discordaram.

Esse resultado reflete uma preocupação da CAIXA de buscarem permanentemente a melhoria contínua. Cada vez mais precisa-se perseguir essa diretriz como forma de minimizar-se os efeitos das dificuldades que o mercado competitivo impõe.

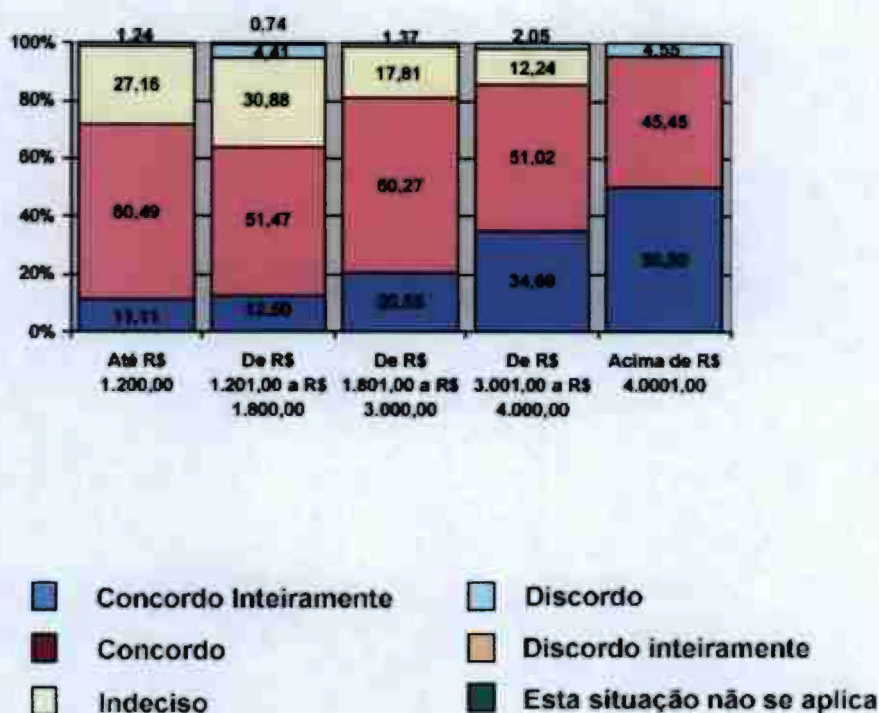
**Gráfico nº 35**  
**Gestão de Pessoas como**  
**Contribuição para o Cumprimento das Diretrizes**



**FONTE: PRIMÁRIA/ 2003**

As unidades da Caixa/MT têm procurado cumprir suas diretrizes focando na gestão de pessoas. Na opinião de 73,96% dos funcionários pesquisados, esse foco tem contribuído para o cumprimento das diretrizes; 22,99% dos funcionários apresentaram-se indecisos e apenas 3,05% discordam dessa afirmação.

**Gráfico nº 36**  
**Gestão de Pessoas como Contribuição para**  
**o Cumprimento das Diretrizes Segundo a Remuneração**



**FONTE: PRIMÁRIA/ 2003**

O gráfico mostra que os funcionários que mais acreditam que o foco da CAIXA na gestão de pessoas contribui para o cumprimento das diretrizes (95,45%) são os que têm a maior remuneração (salários acima de R\$ 4.001,00). Os funcionários mais indecisos (30,88%) são os que têm remuneração entre R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00.



**Gráfico nº 37**  
**Respeito da Gerência pela Equipe**



**FONTE: PRIMÁRIA/ 2003**

Demonstra-se, no gráfico, que 96,12% dos funcionários afirmaram que a equipe respeita a gerência; os índices de indecisão e discordância são bastante pequenos (3,32% e 0,56%), (respectivamente).



**Gráfico nº 38**  
**Liderança Positiva e Participativa da Gerência**



**FONTE: PRIMÁRIA/ 200**

A pesquisa realizada evidenciou que 88,91% dos funcionários pesquisados entenderam que a gerência exerce liderança positiva e participativa; os funcionários indecisos totalizaram 7,20% e apenas 3,89% discordaram dessa afirmação.

**Gráfico nº 39**  
**Incentivo à Criatividade pela Gerência**



**FONTE: PRIMÁRIA/ 2003**

Sobre a criatividade, perguntou-se se ela era incentivada pela gerência; o gráfico revela que 83,38% dos funcionários afirmaram que a gerência incentiva a criatividade; 11,36% disseram estar indecisos e apenas 5,26% discordaram.

**Gráfico nº 40**  
**Resolução dos Conflitos**

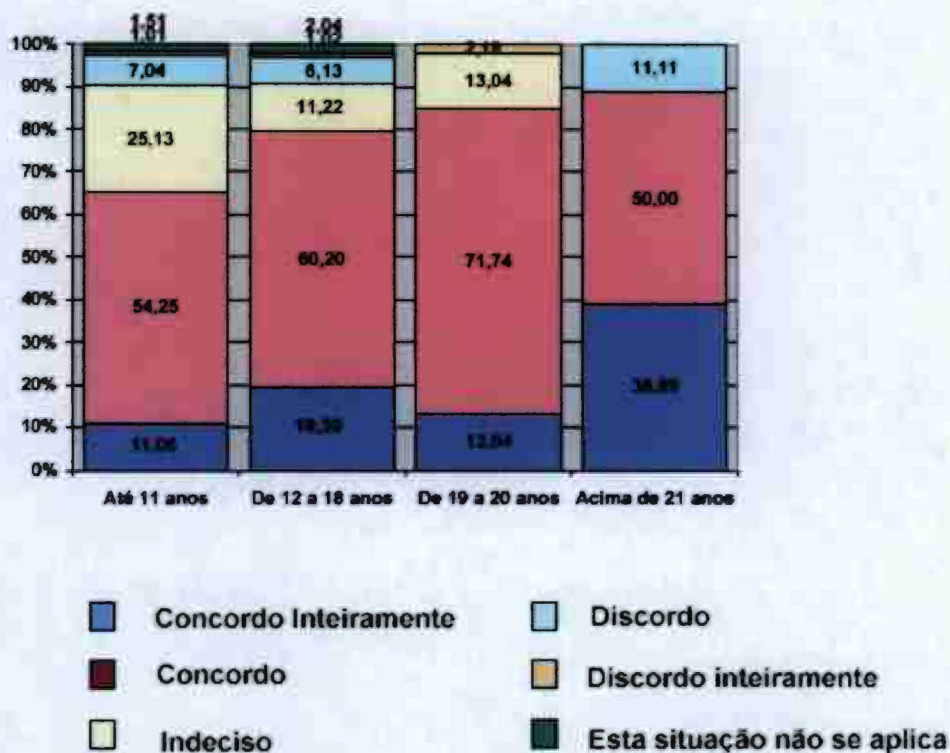


**FONTE: PRIMÁRIA/ 2003**

Numa organização, diante de tantos interesses divergentes, é comum existir conflitos; questionados sobre a resolução rápida e justa desses conflitos, 72,85% concordaram que na CAIXA os conflitos são rapidamente resolvidos e de forma justa; 18,56% dos funcionários pesquisados manifestaram-se indecisos e 7,20% discordaram.

Acerca dessa afirmação, 1,39% dos funcionários assinalaram em seus questionários a opção na – Esta situação não se aplica.

**Gráfico nº 41**  
**Resolução dos Conflitos Segundo Tempo de Caixa**



**FONTE: PRIMÁRIA/ 2003**

A pesquisa mostrou que são os funcionários que têm mais tempo de Caixa (acima de 21 anos) os que mais entenderam que os conflitos são resolvidos de forma rápida e justa (88,89%); o maior percentual de indecisos (25,13%) está entre os funcionários que têm até 11 anos de Caixa.



**Gráfico nº 42**  
**Estímulo aos treinamentos**



**FONTE: PRIMÁRIA/ 2003**

Quanto aos treinamentos, o percentual de funcionários que concordou que eles são estimulados é expressivo (81,72%); os indecisos totalizaram 12,47%; 4,15% dos funcionários discordaram e 1,66% responderam que essa afirmação não se aplica à CAIXA.

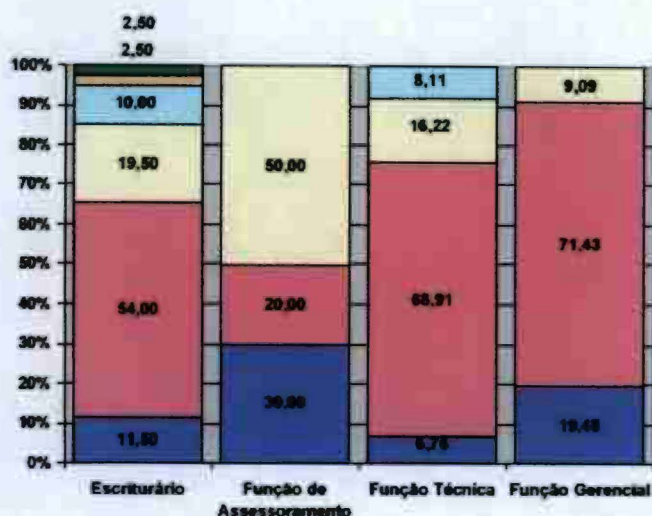
**Gráfico nº 43**  
**Os treinamentos respondem às necessidades da equipe**



**FONTE: PRIMÁRIA/ 2003**

O posicionamento dos funcionários quanto aos treinamentos é expressido no gráfico; perguntou-se se os treinamentos técnicos e comportamentais respondiam às necessidades das equipes: 74,32% afirmaram que sim, 17,57% disseram estar indecisos, 6,76% discordaram e 1,35% que a situação não se aplica à CAIXA.

**Gráfico nº 44**  
**Os Treinamentos Respondem às**  
**Necessidades da Equipe Segundo o Cargo/Função**



**FONTE: PRIMÁRIA/ 2003**

Os funcionários que possuem função gerencial são os que mais afirmaram que os treinamentos respondem às necessidades da equipe (90,91%); os que mais discordaram dessa afirmação são os escriturários (12,5%), enquanto que os indecisos (50%), são os que têm função de assessoramento.

## **5.1 - OPINIÕES E SUGESTÕES DESCRITAS NAS PESQUISAS PELOS PESQUISADOS**

As opiniões abaixo foram externadas pelos funcionários pesquisados e referem-se à última parte do questionário – campo destinado à sugestão sobre a gestão das principais políticas de recursos humanos implementadas pela CAIXA

— “A política de gestão de pessoas adotada pela CAIXA na minha concepção foi uma mola mestra na alavancagem dos resultados. Por grandes transformações nossa empresa está passando, mas nunca estivemos tão próximos dos nossos gestores como agora. Há liberdade de acesso ao Superintendente por todos nós. Uma atitude louvável por parte da CAIXA quando convidou alguns colaboradores das unidades para passar um dia na CAIXA, “conhecendo a equipe que ali atua e ter um espaço para uma conversa aberta com o Superintendente.”

— “No período ao qual se refere esta pesquisa os empregados sentiram-se mais comprometidos com as mudanças e conseqüentemente mais estimulados para a busca dos resultados. A Superintendência está sempre mais próxima das pessoas indistintamente, tornando a todos, parte integrante como um verdadeiro time em que cada um sabe que a sua parte é fundamental”.

— “Considero importante a manutenção do banco de dados para aproveitamento nas promoções.”

— “Um dos pontos mais relevante que vejo na política adotada pela CAIXA, é a proximidade de tratamento dos gestores e o incentivo ao crescimento pessoal. Baseada nesses constantes incentivo tomei a decisão de mudar de agência, e mudei, com o intuito de crescer profissionalmente tendo oportunidades novas; pese-se a isso o fato de que sou tímida e sempre tive medo de mudanças. Hoje vejo como foi valiosa minha decisão: estou participando das conquistas, aprendendo com as novas atividades desenvolvidas e relacionando-me melhor com meus colegas e a maior de todas as vitórias é ter sentido vontade de voltar aos bancos



escolares; após tantos anos de inatividade, estou estudando para prestar o vestibular novamente e tenho certeza que vou passar e desta vez vou concluir o curso para minha satisfação.”

— “Não concordei com o processo de seleção/remanejamento.”

— “Além do salário o que mais me motiva são os bônus, *Top Premium* e outros prêmios de produtividade oferecidos pela CAIXA.

— “Eu preciso achar um jeito de que a minha gerência aproveite mais meu potencial.”

— “Agora vou deixar de lado por um instante a visão macro e vou fazer alguns comentários somente a nível de agência, onde a CAIXA atua diretamente. Sabemos que muitas mudanças foram efetuadas e deram certo, certíssimo, mas outras que não deram tão certo e há certa lentidão nos ajustes, posso estar enganada, mas acredito que se não deu certo muda e rapidamente, porque tempo é dinheiro, se alguma decisão precisa ser tomada não podemos esperar que o outro a faça. A CAIXA tem agido com muito profissionalismo nas decisões, muita responsabilidade, mas é fundamental acompanhar o desempenho das pessoas no seu dia-a-dia, verificar se a pessoa engrenou-se no processo, acompanha a velocidade dos demais. As mudanças fazem parte do nosso dia-a-dia, é natural pois estamos inseridos num mercado globalizado e os gigantes nos rodeiam, o nosso cliente é disputado passo-a passo, se nós não oferecermos um bom produto os outros o fazem. E nosso pessoal, uma dosagem de segurança e estabilidade pode ajudar, a pessoa certa no lugar certo também, embora não seja tarefa fácil mas não impossível e, se era, agora não é mais. O paternalismo é coisa antiquíssima, e o sistema vertical passou a ser coisa do passado. As mudanças que devem ser feitas precisam ser feitas, o rodízio exagerado não é mudança, é ciranda e atrapalha. Precisamos ter um número maior possível de pessoas certas no local certo, que goste do que faz, tenha motivação e transmita isso. O nosso cliente cada vez mais exigente e ocupado não tem tempo para esperar soluções. E a segmentação é isso: atender para suprir todas as necessidades do cliente para que ele seja fiel e renda

bons lucros à empresa. Empresas ágeis, com poucos níveis hierárquicos e funcionários comprometidos que sonhem e inventem pode ser o 'X' da questão."

— "O homem médio só desenvolve uma parte da sua capacidade potencial. A maioria de nós poderia realizar dez vezes mais se estivéssemos adequadamente motivados. A questão, pois, está em aumentar a capacidade proporcionando motivação eficiente. Isto significa, no tocante às relações entre um superior e seus subordinados, que a satisfação destes deve ser considerada tanto quanto os desejos do Gerente. Os estímulos e desejos que motivam as pessoas são a chave para obter a cooperação delas. O único meio de conseguir que os demais cooperem está em fazer com que eles desejem realizar essa cooperação. A maioria dos Gerentes não se aproxima suficientemente das pessoas que dirigem. Frequentemente existe uma parede invisível entre a gerência e os escriturários, entre a Superintendência e os Gerentes, que realmente oculta os verdadeiros motivos que cada um tem para participar no esforço coletivo. Acredito que o Superintendente da CAIXA tem desenvolvido várias ações para atingir os vários objetivos e prioridades. Tenho certeza que muitos dos problemas/dificuldades seriam solucionados com um plano objetivo de motivação de seus funcionários. O sucesso decorre do grau de motivação de seus funcionários".

— "A administração bem sucedida é resultado da motivação.' Motivação é igual a dar motivos que é igual a ação que é igual a comportamento que é igual a satisfação que é igual a felicidade."

— "Toda a administração realizada pelo medo, de modo ditatorial e indiferença não contribui para o desenvolvimento de uma empresa como um todo, faz sim o contrário, a destrói."

— "A política de recursos humanos da Caixa hoje coloca os empregados na defensiva, criando um clima de ansiedade, insegurança, onde a produtividade fica comprometida. A atual administração da Caixa está passando a imagem de ser contra o corpo funcional quando deveria ser o contrário. Ex.: Criou-se uma expectativa extremamente negativa com a política de contenção de despesas,

quando isto deveria ser uma coisa normal no dia-a-dia; quem está nas esferas decisórias mais altas teria que dar o exemplo. Racionalizar gastos não é virtude mas obrigação”.

— “Não vejo necessidade de promoção/designação longe/fora do local de origem. E esse critério não está sendo usado para todos. Precisamos ter mais possibilidade de contato com os Gerentes de Mercado. O Superintendente de Negócios precisa sorrir mais. Sua aparência demonstra reserva”.

— “A maioria dos funcionários da Caixa não está preparada para escolher seu Gerente, deixam-se levar ou são influenciados pelo mais ‘bonzinho’, mais ‘simpático’. Não analisam a qualidade, o potencial daquele que pode não ser tão receptivo, mas é extremamente competente, não sendo, é claro, um sargento.”

— “As políticas de gestão de pessoas, são executadas diferentemente entre as unidades da CAIXA, comprometendo os resultados desejados; acompanhar através de *feedback* com alguns membros (amostragem) poder-se-ia, assim, corrigir distorções de percurso. Se possível, gostaria de receber um *e-mail* na minha Caixa Postal sobre a seguinte indagação: caso fosses dono desta empresa, qual a medida que gostarias de tomar em relação à gestão de pessoas? Obs.: Dono, no sentido de não ter de se reportar à direção, ou não ter diretrizes a seguir”.

— “Com a segmentação que acontece na Caixa, gostaria de que o processo de promoção fosse o mais justo possível para as pessoas que mais reúnam habilidades que são necessárias para que a Caixa cumpra sua missão dentro da nova filosofia empresarial. Não gostaria de ver pessoas de funções extintas serem ‘aproveitadas’ para as novas funções. A Caixa precisa sair de uma estrutura hierarquizada para uma estrutura flexível para permanecer no mercado e para isso precisa de dirigentes cada vez mais flexíveis, imparciais e com visão em longo prazo para conduzir o processo. O processo de seleção é fator determinante para o crescimento da Caixa”.

## **CAPÍTULO V I**

### **6.0 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

#### **6.1 CONCLUSÕES**

A realidade brasileira tem espaço para o novo trabalhador? Ele já pode abrir mão da segurança no emprego, do rendimento estável, dos aumentos periódicos em troca de outro tipo de satisfação como desenvolvimento pessoal e profissional, como nos coloca PERKINS-REED (1990 p.53). O nosso modelo econômico permite esse tipo de postura, uma vez que a crise geral que afeta a sociedade reflete-se dentro das estruturas organizacionais, gerando profunda insegurança?

No Brasil, o número de pessoas que pode se qualificar em nível de Doutorado, por exemplo, é ínfimo. A grande massa de trabalhadores no país, quando muito, tem o segundo grau. Essas pessoas ainda vivem com a mentalidade do trabalhador típico. Eles querem segurança e estabilidade para sobreviver, criarem seus filhos, esperando a aposentadoria. A consciência das pessoas precisa mudar. No entanto, elas também precisam de condições afins de que percebam novos espaços de realização.

PALÁCIOS (1995, p.7), em artigo publicado na RAUSP, afirma:

"Que o clima social do trabalho, também chamado de ambiente de trabalho, exerce grande influência sobre o comportamento do indivíduo. Por sua vez, esse clima é influenciado por aspectos tanto do sujeito como da organização. Existe uma relação bidirecional entre esses dois elementos que agem de forma conjunta nas organizações".

Esse tipo de enfoque holístico é reforçado por BERNDT E COIMBRA (1995.p 16):

"O nível mais genérico seria o do ambiente global do planeta. O nível mais restrito seria o da qualidade de vida das pessoas direta e indiretamente

ligadas a cada organização. Estes níveis podem ser pensados por qualquer tipo de organização, desde uma ONU (...) até uma família. (...) A saúde das pessoas é dependente da saúde das organizações e vice-versa. As organizações de todo tipo, não apenas as empresariais, fazem parte do sistema maior”.

A transformação das organizações depende da transformação dos indivíduos; a transformação dos indivíduos depende da transformação das organizações. Peter Senge (1990, p.11) já afirmava isso ao dizer que:

“No âmago da organização de aprendizagem está a mudança de mentalidade, a qual implica deixarmos de nos ver separados do mundo para passarmos a nos considerar parte integrante dele”.

A organização busca atualmente empregados criativos, participativos, comprometidos. Mas ela está fornecendo condições para tal?

Voltando à organização pesquisada, onde existe as atitudes da alta administração que visem maior integração e participação das pessoas. Onde as ações concretas de valorização e respeito à criatura humana. Como disse um funcionário, em comentário já anteriormente citado, as políticas nesse sentido existem e as ações também. O resultado é um clima organizacional mais suave. Pode-se dizer que a empresa está exigindo uma postura firme a fim de sanar os problemas instalados em anos passados. É urgente um novo posicionamento das pessoas para acompanhar as rápidas mudanças administrativas, que vem da matriz para vários estados inclusive Cuiabá.

CHRIS ARGYRIS já foi citado páginas atrás ao definir o que seria o novo contrato psicológico. Nesta sua definição haveria uma troca: as pessoas se dedicam ao crescimento e renovação da empresa e esta se dedica ao crescimento e renovação do indivíduo.

Infelizmente o que se vê, na maioria das vezes, é uma via de mão única. As organizações buscam renovação, sobrevivência, mas não existe um retorno para o funcionário. A empresa, especialmente a CAIXA, esta tentando 'ouvir' o que o seu corpo funcional tem a dizer, acaba por conduzir o processo de mudança da maneira

rápida, mas muitas vezes não é bem compreendida.

Para ficar mais claro o que se pretende dizer, transcreve-se a parábola "Os sons da floresta", citada por ERDMANN (1995, p.132), afim de que seja inspiração para reflexões.

*"Os sons da floresta"*

No século III d.C., o Rei Ts'ao mandou seu filho, o Príncipe T'ai, ir estudar no templo com o grande mestre Pan Ku. O objetivo era preparar o príncipe, que iria suceder ao pai no trono, para ser um grande administrador. Quando o príncipe chegou ao templo, o mestre Pan Ku logo o mandou, sozinho, à floresta de Ming Li. Ele deveria voltar um ano depois, com a tarefa de descrever os sons da floresta. Passado o prazo, T'ai retornou e Pan Ku lhe pediu para descrever os sons de tudo aquilo que tinha conseguido ouvir.

"Mestre", disse o príncipe, "pude ouvir o canto dos cucos, o roçar das folhas, o alvoroço dos beija-flores, a brisa batendo suavemente na grama, o zumbido das abelhas e o barulho do vento cortando os céus". Quando T'ai terminou, o mestre mandou-o de volta à floresta para ouvir tudo o mais que fosse possível. T'ai ficou intrigado com a ordem do mestre. Ele já não tinha distinguido cada som da floresta?

Por longos dias e noites o príncipe se sentou sozinho na floresta, ouvindo, ouvindo. Mas não conseguiu distinguir nada de novo além daqueles sons já mencionados ao mestre Pan Ku. Então, certa manhã, sentado entre as árvores da floresta, começou a discernir sons vagos, diferentes de tudo o que ouvira antes. Quanto mais atenção prestava, mais claros os sons se tornavam. Uma sensação de encantamento tomou conta do rapaz. "Esses devem ser os sons que o mestre queria que eu ouvisse", pensou. Sem pressa, o príncipe passou horas ali, ouvindo e ouvindo, pacientemente. Queria ter a certeza de que estava no caminho certo.

Quando T'ai retornou ao templo, o mestre lhe perguntou o que mais ele tinha conseguido ouvir. "Mestre", respondeu reverentemente o príncipe, "quando prestei mais atenção, pude ouvir o inaudível - o som das flores se abrindo, do sol aquecendo a terra e da grama bebendo o orvalho da manhã". O mestre acenou com

*a cabeça em sinal de aprovação. "Ouvir o inaudível é ter a disciplina necessária para se tornar um grande administrador", observou Pan Ku: "Apenas quando se aprende a ouvir o coração das pessoas, seus sentimentos mudos, os medos não confessados e as queixas silenciosas, um administrador pode inspirar confiança a seu povo, entender o que está errado e atender às reais necessidades dos cidadãos. A morte de um país começa quando os líderes ouvem apenas as palavras pronunciadas pela boca, sem mergulhar a fundo na alma das pessoas para ouvir seus sentimentos, desejos e opiniões reais".*

## 6.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Um dos objetivos propostos para este trabalho era também evidenciar a fragmentação e alienação do indivíduo no trabalho - não tratando somente daquele que vende sua força de trabalho, caracterizando o processo econômico da alienação.

A questão da consciência, dentro deste trabalho, procurou tratar principalmente dos processos psicológicos mais profundos e que desestruturam a personalidade do ser. Esses estados de consciência não foram estudados convenientemente por dois motivos: 1º - não estava nos objetivos propostos; e 2º por não haver tempo hábil.

Portanto, fica como sugestão para trabalhos futuros o estudo dessa problemática, objetivando a saúde das pessoas e, conseqüentemente, das organizações às quais pertencem.

## 6.3 VALIDAÇÃO E RELEVÂNCIA PARA ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

Este Estudo de Caso teve como universo populacional os 493 funcionários das Agências da Caixa Econômica Federal – Mato Grosso, cuja abordagem centrou-se na análise do grau de comprometimento e preparação dos líderes das agências

para as mudanças através de gestão participativa.

Embora sua aplicabilidade tenha sido no âmbito da CAIXA/PAIAGUAS, é possível estendê-la a outros Escritórios da Caixa e mesmo a outras instituições, desde que sejam feitas algumas adequações.

Ao final da compilação dos questionários, verificou-se a validação da gestão das políticas implementadas pela Regional da Caixa Econômica Federal de Cuiabá - Agencia Paiaguás, fundamentadas nos referenciais teóricos de: mudanças, motivação, qualidade liderança e recursos humanos. Nesse sentido, entende-se que a contribuição deste trabalho para Curso de Especialização em Gestão de Negócios está focada, especialmente, na Qualidade. Ficou evidenciado que existe uma tendência de se privilegiar a qualidade nos relacionamentos interpessoais, no ambiente de trabalho, na participação dos processos, dentre outros.

Possivelmente, novos candidatos a cursos de pós-graduação que se interessem pela área, bem como, profissionais que nela atuam, possam valer-se deste trabalho para subsidiar seus estudos ou buscar aprofundamentos.



## BIBLIOGRAFIA

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: uma introdução à psicologia organizacional**. São Paulo: Excellus, 1992.

ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 1992.

ALMEIDA, F. **Origens do totalitarismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000

AMANA KEY. **Pessoas – Desenvolvendo a força humana da organização – Coletânea de Pessoas**. São Paulo: Amana Key, 1999.

AMBONI, N. et al. **Metodologia para implementação de organizações de aprendizagem**. São Paulo: Companhia das Letras, 1977 .

ANDRADE, M. M. **A formação do líder**. São Paulo : Atlas, 1996.

ANDRADE, M. M. **A pesquisa científica**. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. São Paulo: Atlas, 1997.

ÂNGELIS, Joanna de (Espírito). **O Homem Integral**. Psicografia de Divaldo Pereira Franco. Salvador: Livraria Espírita Alvorada, 1990.

ÂNGELIS, Joanna de **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de Empresas**. Revista de Administração de Empresas, v.35, n.4, . 1995.

BARÇANTE, Luiz Cesar; CASTRO, Guilherme Caldas de. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BENNET, R. **Organizational Behaviour**. 2. ed. London: M&E, 1994.

BENNIS, Warren. **Tornando-se um líder de líderes**. In: GIBSON, Rowan (Org.). **Repensando o futuro: repensando negócios, princípios, concorrência, controle e complexidade, liderança, mercados e o mundo**. São Paulo : Makron Books, 1998. .

BERGAMINI, Cecília W. & BERNDT, A. e COIMBRA, R. **As organizações como sistemas saudáveis**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n.4, . 1995.

BERGAMINI, Cecília W. **Características motivacionais nas empresas brasileiras**. Revista de Administração de Empresas, v.30, n.4, 1990.

**BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 3.1998.**

**BERGAMINI, Cecília Whitaker. Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro. São Paulo: USP, 1983.**

**BLAKE ROBERT E MOUTON JANE A nova liderança e o futuro da administração na América Latina. Revista de Administração Pública, São Paulo, 1996.**

**BLAKE, Robert R., MOUTON, Jane S. O novo gerencial. 3. ed. São Paulo : Pioneira, 1986.**

**BNDES. Programa Nacional de Desestatização - Relatório de Atividades, 1993.**

**BOOG, Gustavo G. O Desafio da Competência. São Paulo: Best Seller, 1991.**

**BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F. Elementos do Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.**

**BOYETT, Joseph H. BOYETT, Jimmie T. O guru dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios. Rio de Janeiro: Campos, 1999.**

**BRASIL, Presidente, 1995 - (F. H. Cardoso). A nova fase de privatização. Brasília: Presidência da República, Assessoria Especial, BNDES, 1995.**

**BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing Como Estratégia de Gestão – Encante seu cliente interno. São Paulo: L&PM, 1998.**

**BRUYNE, ET. AL. Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.**

**BURNS, Tom, STALKER, G. M. The management of innovation. London : Tavistock, 1978.**

**CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Recuperação e Fortalecimento da Caixa: A Caixa em 1º lugar. Brasília, 1994.**

**CAMPOS, Edmundo. Sociologia da burocracia. 4. ed. ZAHAR editores, Rio de Janeiro, 1985.**

**CASTILHO, Jeronymo Pinheiro. Coisas da velha Caixa. Rio de Janeiro: Itambé, 1983.**

**CHAMPION, W. Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana**

**CHAMPION, W. Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho.** São Paulo, Atlas, 1979.

**CHANLAT, Jean-François. O Indivíduo nas Organizações - Dimensões Esquecidas.** São Paulo: Atlas, 1993. v. I.

**CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

**CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas.** 2. ed., v. 2: McGraw-Hill do Brasil, 1979.

**CODA, Roberto. Satisfação no Trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos.** São Paulo, USP, 1986.

**CODO, Wanderley. O que é alienação.** São Paulo: Brasiliense, 1985.

**COHEN E. e LEVINTHAL A revolução da esperança: por uma tecnologia humanizada.** São Paulo: Círculo do Livro, 1990 .

**CONNELLAN, Thomas K. Fator humano e desempenho empresarial.** São Paulo: Harper & Row do Brasil LTDA, 1984.

**COVEY, Stephen R. Liderança baseada em princípios.** Rio de Janeiro : Campus, 1994.

**COVEY, Stephen R. Liderança baseada em princípios.** São Paulo: Ed. Campus, 1994.

**CREMA, Roberto. Introdução à Visão Holística.** São Paulo: Summus, 1989.

**DAVIS, Keith & NEWSTROM John W. Comportamento humano no trabalho.** São Paulo: Pioneira, 1992.

**DRUCKER apud GANESH e ZAVERI. A Tecnologia Da Informação e o Legado Do Taylorismo Na França.** Revista da Administração de Empresas, 2001. p. 112.

**DRUCKER, P. F. Administração: tarefas, responsabilidades, práticas.** São Paulo:Pioneira, 1994 p.74

**DURAND, Jean Pierre. A tecnologia da informação e o legado do taylorismo na França.** Revista da Administração de Empresas , v. 34, n. 1. 1994.

FIEDLER, Fred E., CHEMERS, Martin M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.

FLEURY, Maria Tereza L. **Aprendendo a mudar - aprendendo a aprender**. Revista de Administração. São Paulo v.30, n.3, 1995.

FLIPPO, Edwin B. **Princípios de Administração de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 1980.

FOURNIER, Ferdinand F. **Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados**. São Paulo: Makron Books, 1992.

FRANCO FILHO, J. L. M. **A qualidade na escola**. Revista Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação. Rio de Janeiro, v. 5, n. 16, jul./set 1997.

GANESH e ZAVERI. **A Competitividade e o Mercado Nacional** 2ª. edição: Zahar editores, Rio de Janeiro. 2000,

GARDNER, Howard. **A nova ciência da mente**, São Paulo: Editora da USP, 1995.

GARDNER, John & Moore; FRANKLIN, G. **Relações Humanas na Indústria**. São Paulo: Atlas, 1969.

GIL, A. L. **Qualidade total nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de Pesquisa em Economia**. São Paulo: Atlas, 1990.

GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, 1995.

GONÇALVES, José E. L. e DREYFUSS, Cássio. **Os desafios da reengenharia das empresas**. Revista de Administração de Empresas - Light, v.2, n.3, 1995.

GONÇALVES, M. L. F. **Aprendendo a mudar – aprendendo a aprender**. Revista de Administração, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 5-11, jul./set. 1998

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**. São Paulo: Atlas, 1990.

HARRINGTON, H. James;. **Gerenciamento Total de Melhoria Contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.

HARRINGTON, J. H. **Aperfeiçoando processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1997

HERMAN, Roger E. São Paulo: McGraw – Hill, **Como manter os bons funcionários**. 1993.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores - A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo : EPU, 1986.

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review, set/out, 1987.

HUGH, A. & FELDMAN, D. C. Organizational behavior. McGraw-Hill, 1986.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999

KELLY, James e GOUILLART, Francis. **Os três pilares da renovação**. Revista de Administração de Empresas - Light, v. 2, n. 3, 1995.

KETS DE VRIES, M. F. R. & MILLER, D. Narcisismo e liderança - uma perspectiva de relações de objeto. Revista de administração de Empresas, v.30, n.3, 1990.

KOCKK. H. MCQUEEN e CORNER, T. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1997 p. 23.

KOONTZ, H., O'DONNELL, C. e WEHRICH, H. Administração - **Fundamentos da teoria e da ciência**. 14 ed. Pioneira, São Paulo, 1986.

KOTTER, J. P. e SCHLESINGER, L. A. **Choosing strategies for change**. Harvard Business Review, mar/abr, 1979.

KUPFER, C. E. M., **Sistemas administrativos: uma abordagem moderna de O & M**. São Paulo: Atlas, 1996 .

LAPIEERE, L. Imaginário, administração e liderança; in Bergamini C. & Coda R. **"Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1990.

LAPIERRE, Laurent. Imaginário, administração e liderança. Revista de Administração de Empresas, v.29, n.4, 1989.

LENZ R. T. **Managing the Evolution of the Strategic Planning Process**. Business Horizon, v30, n. 1, jan-fev, 1987.

LIMA, F. de P. A. **Medida e desmedida: padronização do trabalho ou livre organização do trabalho vivo?** PRODUÇÃO: ABEPRO, nov. 1994.

LOBOS, Júlio. **Qualidade Através das Pessoas**. São Paulo: Hamburg, 1991.

LOPEZ, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

LUPPI, Galvani. **Cultura organizacional - Passos para a mudança**. Belo Horizonte: Luzazul, 1995.

MANVILLE, K. E FOOTE **Liberdade, poder e planificação democrática**. São Paulo: Mestre Jou, 1996.

MANZ, C., SIMS, H. **Self-leadership: Toward in expanded theory of selfinfluence processes in organizations**. USA : Academy of management Review, 11. 1989.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Altas, 1999.

MARQUES, Antônio C. F. **Deterioração Organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica: a prática do fechamento, resumos, resenhas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MINTZBERG, H. **Power in and around organization**. Prentice-Hall, 1983.

MÖLLER, Claus **O Lado Humano da Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1997.

MÖLLER, Claus. **O Lado Humano da Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993.

MORGAN, G. **Images of organization**. California: Sage Publications, 1986.

MORGAN, P. J., CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1996

MOTTA, Ricardo. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. Revista de Administração de Empresas da USP, v.30, n.2, 1990.

NONAKA, I. **The knowledge-creating company**. Harvard Business Review, p. 96-104, nov. /dec.1997

NUNES, Ângela. **Desanimou? Mexa-se**. Veja. São Paulo: Abril, nº 33, p. 128-129, 16 de agosto de 2000.

O'DONNELL, Ken. **Endoquality – As dimensões Emocionais e Espirituais do Ser Humano nas organizações**. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1987.

OLIVEIRA, João Gualberto de. Centenário de Oficialização das Caixas Econômicas Federais. **Revista das Caixas Econômicas Federais**, Ano XII, nº 60, jul/set. 1960.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PALÁCIOS, Kátia E. P. **Influência das características pessoais e ambientais na avaliação do clima social do trabalho**. *Revista de Administração*, São Paulo v.30, n.3, p.73-79, 1995.

PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática**. São Paulo: Atlas, 1994.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no processo**. A qualidade na produção de bens e serviços, São Paulo: Atlas, 1995.

Paulo: Pioneira, 1981.

PERKINS-REED, Márcia A. **Guia para a Satisfação no Trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1990.

PERROW, Charles B. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. Atlas, 1968.

PERROW, A. **Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho. Itinerário Teórico em Psicopatologia do Trabalho**. São Paulo, Cortez-Oboré, 1972

PINCHOT, Elizabeth & GIFFORD. **O poder das pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva - criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRESCOTT e MILLER C. **Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.



PRESCOTT e MILLER C. **Sociologia da burocracia**. 4a. edição: ZAHAR editores, Rio de Janeiro. 2002

QUINN, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1992

REIS, Luiz Felipe Souza Dias. **Gestão da Excelência na Atividade Bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SBRAGIA, R.; MAXIMIANO, A. C. A. **Um estudo sobre os fatores condicionantes da motivação e satisfação no trabalho**. Revista de Administração. São Paulo, V.15, número 01, p. 7-17, jan./mar. 1980

SENGE, P. et al. **A quinta disciplina: caderno de campo – estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymarck, 1990 p.67.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 7 ed.: Best Seller, 1993.

SERVA, M. e JAIME JÚNIOR, P. **Observação Participante e pesquisa em administração - Uma postura antropológica**. Revista de Administração de Empresas, v.35, n.1, 1995.

SHINYASHIKI, Roberto. **A Revolução dos Campeões**. São Paulo: Gente, 1995.

SIEVERS A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1997

SIEVERS, Burkard. **Além do sucedâneo da motivação**. Revista de Administração de Empresas, v.30, n.1, 1990.

SILVA, Edith S. et al. **O que eles pensam sobre problemas psicossomáticos no trabalho**. Revista de Administração de Empresas - Light, v. 2, n.3, 1995.

SKYNNER, Wickman. **Gestão de Pessoas, Não do Pessoal**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

SOMOGGI, Laura. **De onde vem a motivação. Você S.A.** São Paulo, julho, 1999.

SOUZA, Edela L. P. de. **A motivação para o poder**. Revista de Administração da USP, v.20, n.1, 1985.

STARBUCK, R. M. **Organization effectiveness: a behavioral view**. California:Goodyear publishing, 1996

STONER, J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TANNENBUM, R., SCHMIDT, W. H. **Como escolher um padrão de liderança**. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa**: uma antologia. 2. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1975.

TAPSCOTT, G. R. **Administração por objetivos**: uma abordagem sócio-técnica. São Paulo: McGraw-Hill, 1998 p.91.

TARAPANOFF, M. **A Liderança e a globalização** 4. ed. Rio de Janeiro: Millenium, 2001.

TEIXEIRA. D. FILHO. **Manual de planejamento e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 1998

TEIXEIRA. D. FILHO. **Tendências da Educação Superior para o Século XXI**. São Paulo: Atlas, 2000.

TELES, Maria Luiza S. **O que é Psicologia**. São Paulo: Brasiliense, 1994. TOFLER, M. C. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1990

TOFLER, M. C. **Três funções do líder no novo paradigma**. In: HESSELBEIN, Frances, Vargas, 5. ed., São Paulo: Saraiva, 1990.

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança e a Nova Ciência**. São Paulo: Cultrix, 1992.

WILLINGHAM, Ron. **Gente – O Fator Humano**. São Paulo: Educator, 1999.

WOOD JR, CALDAS A G. A nova ignorância e o futuro da administração pública na América Latina. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, p. 32-65, jan./mar., 1998.

## **ANEXO I**

### **CORRESPONDÊNCIA**

Caro(a) Colega,

Estou encaminhando questionários para serem preenchidos pelos Funcionários da Caixa dessa unidade (inclusive da área gerencial). Não precisam preenchê-lo os funcionários que não estiverem na unidade (férias, APIP, licença, etc.); nesse caso, solicito que você os devolva em branco. Também não devem preencher o questionário os técnicos bancários que eventualmente tenham recém-assumido, os estagiários, os prestadores de serviços, etc. (terceirizados), portanto, apenas os funcionários podem preenchê-lo e não precisam se identificar.

Gostaria de recebê-los de volta até o dia XX de XXXXX, aos meus cuidados. Quero ressaltar que sua contribuição é muito importante, pois o questionário faz parte da minha dissertação, que pretendo defender.

Apreciaria que você mesmo os entregasse aos colegas da unidade, solicitando colaboração deles, esclarecendo que o preenchimento é voluntário. Se você tiver qualquer dúvida, me ligue.

Um abraço e obrigado

Sônia Regina Maciel

Elisete Aparecida V.S. Violin

Nome da Unidade – Agencia - XXXXX

Total de Questionários Enviados - XXXX

Dados a serem preenchidos por você quando devolver os questionários:

Total de Questionários devolvidos preenchidos

Total de Questionários devolvidos em branco

## ANEXO II

### QUESTIONÁRIO/PESQUISA

O Questionário está dividido em duas partes, como segue:

#### 1ª PARTE:

Assinale com "X" nos parênteses, a alternativa em que você se enquadra:

##### 1 – SEXO

☐ masculino

☐ feminino

##### 2 – ESTADO CIVIL

☐ solteiro

☐ casado

☐ viúvo

☐ separado

☐ divorciado

☐ outros

##### 3 – GRAU DE ESCOLARIDADE

☐ Ensino Médio

☐ Ensino Superior

☐ Especialização

☐ Mestrado

☐ Doutorado

##### 4 – FAIXA ETÁRIA

☐ até 30 anos

☐ de 31 a 35 anos

☐ de 36 a 40 anos

☐ mais de 41 anos

##### 5 – ATUALMENTE

☐ apenas trabalha na Caixa

☐ trabalha na Caixa e tem outra atividade laboral

☐ trabalha na Caixa e estuda

☐ trabalha na Caixa, tem outra atividade laboral e estuda

##### 6 – REMUNERAÇÃO BASE INDIVIDUAL

☐ até R\$ 1.200,00

☐ de R\$ 1.201,00 a R\$ 1.800,00

☐ de R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00

☐ de R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00

☐ acima de R\$ 4.001,00

##### 7 – DEPENDENTES QUE POSSUI



8. O que mais me motiva é o fato de ser ouvido.

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

9. O que mais me motiva é ser reconhecido pelo meu trabalho.

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

10. O salário é o que mais me motiva.

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

11. Comemorar os resultados alcançados realimenta a motivação.

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

12. Minhas opiniões são levadas em conta.

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

13. Sou respeitado como indivíduo e profissional.

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

14. A CAIXA adota um estilo de gestão mais humanizada.

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

15. A participação da equipe na escolha do Gerente Geral e do Gerente é importante.

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

16. Minhas metas e as metas de minha unidade estão claras.

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

17. A comunicação em minha unidade é adequada.

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

18. Recebo *feedback* pelo trabalho realizado.

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

19. A realização de reuniões com os gestores da CAIXA contribuem para aumentar o profissionalismo da equipe.

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

20. Tenho acesso às informações que preciso para desempenhar meu trabalho.

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

21. Existe qualidade nas relações interpessoais na minha unidade.

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

22. Busco a qualidade e a melhoria contínua no meu trabalho.

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

23. Há melhorias de métodos e processos de trabalho em minha unidade.

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

24. O foco da CAIXA na gestão de pessoas contribui para o cumprimento das diretrizes.

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

25. A gerência é respeitada pela equipe.

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

26. A gerência exerce liderança positiva e participativa.

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

27. A gerência incentiva a criatividade.

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

28. Os conflitos são rapidamente resolvidos de forma justa.

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

29. Os treinamentos são estimulados.

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

30. Os treinamentos técnicos e comportamentais têm respondido às necessidades da equipe.

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

#### SUGESTÃO:

O espaço abaixo destina-se a fazer quaisquer comentários. Utilize-o.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---